



Katri Sarta-Heikkilä

# **PALVELUORGANISAATION INFORMAATIOKULTTUURI**

Informaatiokulttuurin piirteet ja vaikutus työyhteisön tietokäytäntöihin

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Katri Sarta-Heikkilä: Palveluorganisaation informaatiokulttuuri: Informaatiokulttuurin piirteet ja vaikutus työyhteisön tietokäytäntöihin  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Informaatiotutkimuksen maisteriohjelma  
Lokakuu 2020

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko mahdollista tunnistaa palveluorganisaatiolle tyypillistä informaatiokulttuuria ja missä määrin organisaation informaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisön tietokäytäntöihin. Tarkoituksena oli tarkastella työntekijöiden näkemyksiä organisaation tiedonhallinnasta, ammatillisen tiedon jakamisesta ja tiedonkäytön hyödyistä. Lisäksi pyrittiin tutkimaan, onko toimintakulttuurissa tai tietokäytännöissä eroja organisaation eri tiimien välillä.

Informaatiokulttuuri on organisaatiokulttuurin osa, joka ilmenee organisaatiossa tiedon hankintaan, jakamiseen ja käyttöön liittyvissä arvoissa, normeissa ja käytännöissä sekä niiden suhteessa tiedonhallintaan ja tiedonkäytön hyötyihin. Informaatiokulttuurin käsitteen avulla voidaan jäsentää yrityksen työntekijöiden tietokäytäntöjä ja tehdä näkyväksi työyhteisössä tietoon liittyvien arvojen ja normien vaikutusta toimintatapoihin. Tässä tutkimuksessa informaatiokulttuurin keskeisiä piirteitä olivat tiedon jakaminen, proaktiivisuus, tiedon läpinäkyvyys, tiedon eheys ja paikkansapitävyys, tiedon virallisuus ja tiedolla ohjaaminen.

Tutkimusaineisto kerättiin verkossa tehdyllä lomakekyselyllä yksityisestä palveluorganisaatiosta. Kyselyssä kartoitettiin suljetuilla kysymyksillä organisaation informaatiokulttuurin piirteitä ja organisaation tietokäytäntöjä, tiedonhallintaa, tiedon saatavuutta ja tiedonkäytön hyötyjä. Lisäksi avoimilla kysymyksillä selvitettiin näkemyksiä tärkeimmistä tiedonlähteistä, tiedon ja osaamisen jakamisen kannusteista ja esteistä sekä tiedon jakamisen tavoista. Kvantitatiiviselle aineistolle tehtiin tilastollinen analyysi. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin aiheen perusteella ja niille tehtiin sisällönanalyysi.

Tutkimus osoitti, että käytetty menetelmä soveltuu myös palveluorganisaation informaatiokulttuurin jäsentämiseen. Tutkimuksessa tunnistettiin organisaation informaatiokulttuurin hallitsevat piirteet ja havaittiin niiden yhteys tiedonhankinnan, jakamisen ja tiedonkäytön toimintatapoihin. Tietokäytännöissä havaittiin myös alustavia eroja organisaation eri tiimien välillä. Tulosten perusteella voitiin lisäksi pohtia organisaation tiedonhallinnan ja tietokäytäntöjen mahdollisia kehityskohtia.

Avainsanat: Informaatiokulttuuri, palveluorganisaatio, tietokäytännöt, tiedon jakaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
2	KESKEISET KÄSITTEET JA AIHEPIIRIN AIEMMAT TARKASTELUT .....	2
	2.1 Informaatio ja tieto.....	2
	2.2 Tietokäytännöt .....	4
	2.3 Informaatiokulttuuri.....	5
	2.4 Choon informaatiokulttuurin malli .....	10
	2.5 Myöhempi Choon mallia käyttänyt tutkimus .....	11
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	14
4	AINEISTON KERUU JA ANALYYSI.....	15
	4.1 Aineiston keruu .....	15
	4.2 Aineiston analyysi .....	15
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	19
	5.1 Taustatekijät.....	19
	5.1.1 Ikä ja sukupuoli.....	19
	5.1.2 Koulutus.....	19
	5.1.3 Palvelutiimi.....	20
	5.1.4 Työsuhteen luonne, kesto ja työtehtävät .....	21
	5.2 Informaatiokulttuurin piirteet.....	22
	5.2.1 Tiedon eheys ja paikkansapitävyys .....	23
	5.2.2 Tiedon läpinäkyvyys .....	26
	5.2.3 Tiedon jakaminen .....	30
	5.2.4 Ennakointi (proaktiivisuus).....	35
	5.2.5 Tiedon virallisuus .....	38
	5.2.6 Tiedolla ohjaaminen.....	40
	5.3 Yrityksen tietokäytännöt.....	44
	5.3.1 Tiedonhallinta .....	44
	5.3.2 Tiedon saatavuus .....	50
	5.3.3 Tiedonkäytön hyödyt.....	54
	5.4 Tiedon jakamisen käytännöt ja esteet.....	57
	5.4.1 Tärkeimmät tiedonlähteet .....	58
	5.4.2 Tiedon ja osaamisen jakamisen kannusteet .....	59
	5.4.3 Tiedon ja osaamisen jakamisen esteet.....	60
	5.4.4 Viralliset ja epäviralliset tiedon jakamisen tavat .....	63
6	TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	67
	6.1 Tulosten yhteenveto.....	67
	6.2 Johtopäätökset.....	72
	LÄHTEET .....	75
	LIITE 1. SAATESÄHKÖPOSTIT JA KYSELYLOMAKE.....	78
	LIITE 2. INFORMAATIOKULTTUURIN PIIRTEET .....	82
	LIITE 3. TIEDONKÄYTÖN HYÖDYT .....	86

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen motivaationa oli pyrkimys tarkastella ammatillisen tiedon jakamisen tapoja ja tiedonkäytön hyötyjä palveluorganisaatiossa sekä tutkia, onko toiminnassa eroja organisaation eri henkilöstöryhmien tai tiimien välillä. Lähestymistavaksi valikoitui organisaation informaatiokulttuurin tarkastelu, koska käsitteen avulla voidaan jäsentää organisaation työntekijöiden tietokäytäntöjä ja tehdä näkyväksi yhteisössä tietoon liittyvien arvojen ja normien vaikutusta käytäntöihin. Informaatiokulttuurin tarkastelu on toki vain yksi mahdollinen näkökulma aiheeseen.

Choon et al. (2008) tutkimuksessa kehitettiin uusi malli organisaation informaatiokulttuurin (information culture) tutkimiseen. Alkuperäisessä tutkimuksessa oli mukana kolme eri aloja edustavaa organisaatiota, jotka kaikki olivat tietointensiivisiä asiantuntijaorganisaatioita. Organisaatiot edustivat laki-, terveys- ja insinöörialaa. Tutkimuksissa on muutenkin keskitytty lähinnä asiantuntijaorganisaatioihin (Choo et al. 2006, Bergeron et al. 2007). Halusin tässä tutkimuksessa selvittää, miten lähestymistapa soveltuu palveluorganisaation ja suorittavaa työtä tekevien henkilöstöryhmien tarkasteluun. Choon et al. tutkimuksen raportoinnista käy myös ilmi, että organisaatiot kokivat tutkimuksen tulokset hyödyllisiksi tietohallinnon ja tiedonhallinnan suunnittelussa. Uskon, että tämänkin tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä kyseiselle organisaatiolle informaatiokulttuurin piirteiden kartoittamisessa ja tarkastelussa sekä tietokäytäntöjen kehittämisessä.

Suomessa Choon et al. mallia ovat käyttäneet aiemmin ainakin Hanna M. Salminen (2015) ja Juliaana Grahn (2020) Tampereen yliopistoon tekemissään pro gradu -tutkielmissa. Salmisen tutkimuksessa pääpaino oli tutkitun organisaation informaatiokulttuurin elementtien tarkastelussa. Grahn tutki tilastojen ja vaikuttavuuden arvioinnin käyttöä osana tietojohdantamista yleisissä kirjastoissa. Oma työni painottui enemmän työyhteisön tietokäytäntöjen tarkasteluun, vaikka aihe jäsennettiinkin informaatiokulttuurin käsitteen avulla. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan verrata sekä alkuperäiseen tutkimukseen että kansainvälisesti ja Suomessa tehtyihin jatkotutkimuksiin ja tarkastella tulosten eroja ja yhteneväisyyksiä.

## 2 KESKEISET KÄSITTEET JA AIHEPIIRIN AIEMMAT TARKASTELUT

### 2.1 Informaatio ja tieto

Kolmijako *data* - *informaatio* - *tieto* on informaatiotutkimuksen perusjaotteluita. Tämän työn tarpeisiin on merkitystä *informaation* (information) ja *tiedon* (knowledge) käsitteiden sisällöllä ja keskinäisellä suhteella. Nonaka ja Takeuchi määrittelevät nämä käsitteet tarkastellessaan tiedon luomista organisaatiossa (Nonaka & Takeuchi 1995). He perustavat tiedon käsitteensä Platonin tiedon määritelmään: tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus. He korostavat tarkastelussaan tiedon luonnetta perusteltuna uskomuksena. Tieto on luonteeltaan dynaaminen toimijan henkilökohtaisen uskomuksen perustelemisen prosessi. Tieto liittyy siis olennaisesti ihmisten toimintaan. Myös prosessiluonteisena tiedossa on kyse toiminnasta, tiedolla on aina jokin tarkoitus. Informaatio suhteutuu Nonakan ja Takeuchin näkemyksessä tietoon siten, että informaatio on tarpeellinen väline tiedon rakentamiselle. Uusi informaatio voi lisätä tai muuttaa tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 57-59.) Nonakan ja Takeuchin mukaan sekä tieto että informaatio ovat ”kontekstisidonnaisia ja suhteellisia siinä mielessä, että ne riippuvat tilanteesta ja luodaan dynaamisesti ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä” (Nonaka & Takeuchi 1995, 59).

Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatiossa on sekä eksplisiittistä (*explicit*) että implisiittistä tai hiljaista (*tacit*) tietoa. Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista helposti esimerkiksi sanallisessa muodossa ja välittää toimijoiden välillä. Hiljainen tieto puolestaan on yksilön henkilökohtaista, kontekstisidonnaista tietoa, jota on vaikea kommunikoida tai ilmaista täsmällisessä muodossa. Hiljainen tieto liittyy kokemukseen, eksplisiittinen tieto on rationaalista. Hiljainen tieto jakautuu vielä tekniseen ja kognitiiviseen dimensioon tai osa-alueeseen. Tekninen hiljainen tieto on esimerkiksi kokeneen käsityöläisen käytännön ammattitaitoa ja tietämystä. Kognitiivinen hiljainen tieto koostuu yksilön sisäistetyistä, usein tiedostamattomista mentaalisista malleista, uskomuksista ja käsityksistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8, 59-61.)

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin mukaan tietoa luodaan ja kehitetään organisaatiossa tiedon lajien välisessä vuorovaikutuksessa ja muuntumisessa (conversion). Merkittävää on se, että kyseessä on toimijoiden välinen sosiaalinen prosessi eikä yksilön sisäinen prosessi. Hiljaista tietoa voidaan jakaa

kahden prosessin kautta. Sosialisaaion (socialization) kautta hiljainen tieto välittyy toisen toimijan hiljaiseksi tiedoksi sanattoman kokemuksen avulla, esimerkiksi mestarin ja kisällin tai asiantuntijan ja harjoittelijan työskennellessä yhdessä. Ulkoistamisen (externalization) prosessissa hiljainen tieto taas muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Yksilön hiljaista tietoa on vaikea ilmaista täsmällisesti, mutta tiedon ilmaisemiseen voidaan käyttää vertauskuvia ja analogioita, joista voidaan muodostaa eksplisiittisiä konsepteja ja malleja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9, 62-67.)

Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä tapahtuu muuntumista myös yhdistämisen (combination) ja sisäistämisen (internalization) prosesseissa. Yhdistämisessä yhdistetään ja muokataan eksplisiittistä tietoa yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Sisäistämisessä eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi, kun yksilö sisäistää saamansa uuden tiedon osaksi omia mentaalisia mallejaan ja käsityksiään tai teknistä käytännön ammattitaitoaan. Organisationaalisen tiedon luomisessa tiedon lajit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa tiedon spiraalissa (knowledge spiral) edellä kuvattujen neljän prosessin kautta ja tällä tavoin hiljainen tieto on osa tiedon luomisen prosessia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-73.) Nonakan ja Takeuchin määritelmän mukaan myös hiljaista tietoa on siis mahdollista välittää yksilöltä toiselle ja kehittää näin organisaatiossa olevaa tietoa.

Lisäksi Nonakan ja Takeuchin mukaan hiljaisen tiedon jakamiselle välttämätön edellytys on toimijoiden yhteinen ympäristö tai konteksti, joka organisaatiossa on useimmiten ryhmä tai tiimi. Ryhmillä on keskeinen asema organisationaalisen tiedon luomisessa, koska niissä yksilöiden hiljaista tietoa voidaan jakaa ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, ix, 13, 85.)

Choon tarkastelussa organisationaalinen tieto koostuu eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon lisäksi myös kulttuurisesta tiedosta (*cultural knowledge*). Choon mukaan kulttuurisella tiedolla tarkoitetaan jaettuja oletuksia, uskomuksia ja normeja, jotka liittyvät organisaation identiteettiin, tavoitteisiin, toimintakykyyn, toimintaympäristöön ja sidosryhmiin. Kulttuuriseen tietoon liittyvät tekijät vaikuttavat myös siihen, miten uuteen informaatioon ja tietoon suhtaudutaan sekä millaista ja mistä lähteistä hankittua tietoa arvostetaan. (Choo 2006, 135-136.) Kulttuurisen tiedon, jaettujen arvojen ja normien, taustaa vasten arvioidaan siis myös sitä, millainen tieto on organisaation kehittämisen kannalta relevanttia ja mihin suuntaan organisaatiota tulisi kehittää. Kulttuurinen tieto luo lisäksi pohjan organisaation yhteiselle identiteetille ja edellytykset sosiaaliselle toiminnalle. (Choo 2006,

143-147.) Kulttuurisen tiedon käsite liittyy läheisesti organisaation informaatiokulttuurin käsitteeseen, jota tarkastellaan jäljempänä.

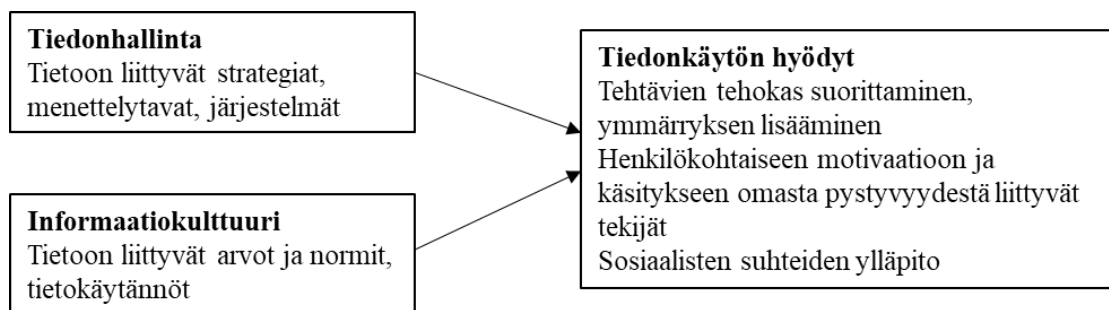
Empiirisessä osuudessa käsiteltiin organisaation tietokäytäntöjä arkipäivän työyhteisössä ja työtehtävissä. Suomeksi vakiintuneita käsitteitä ovat esimerkiksi tiedonhallinta, tiedon jakaminen ja tiedonkäyttö. Informaatiota ja tietoa on empiirisessä analyysissä usein vaikea erotella (Widén-Wulff 2007, 8-9). Tämän työn piirissä oli luontevaa käyttää käsitettä tieto myös Nonakan ja Takeuchin tarkastelun mukaisesti. Tiedon jakaminen organisaatiossa voi olla vain uuden informaation välittämistä. Kuitenkin käytännön työtehtävissä samaan yhteisöön tai ryhmään kuuluvien toimijoiden välillä vuorovaikutuksessa jaetun tiedon voi ajatella sisältävän sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa. Ongelmanratkaisussa on mukana ryhmän jäsenten kokemuseräistä tietoa, joka voi välittyä eteenpäin vuorovaikutustilanteissa. Tieto on myös kontekstisidonnaista liittyessään tietyn käytännön tehtävän ratkaisemisen prosessiin.

## 2.2 Tietokäytännöt

Informaatiotutkimuksen piirissä on keskusteltu käsitteiden informaatiokäyttäytyminen (*information behavior*) ja tietokäytännöt (*information practices*) suhteesta ja niiden käytöstä. (Ks. esim. Wilson & Savolainen 2009, Talja 2014, Talja & Nyce 2015.) Tässä työssä tukeuduin Choon et al. tietokäytäntöjen (*information practices*) määritelmään, jossa korostuu toiminnan yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Choo et al. kuvaavat organisaation tietokäytäntöjä vakiintuneiksi toimintatavoiksi, joita noudatetaan työtehtävissä ja organisaatioympäristön osatekijöiden – toimijoiden, tiedon ja teknologian – välisessä vuorovaikutuksessa. Informaatio- ja yleisemmin organisaatiokulttuurin mukaiset arvot ja normit vaikuttavat osaltaan tietokäytäntöjen muotoutumiseen ja tätä kautta arvot ja normit myös ilmenevät tietokäytännöissä. (Choo et al. 2008, 793.) Käytin siis tekstissä yhtenäisesti käsitettä tietokäytännöt, koska tietokäytäntöjen käsitteessä painottuu tämän tutkimuksen aiheen mukaisesti toiminnan sosiaalisesti määrittynyt ja yhteisöllinen luonne sekä yhteys yhteisön, tässä organisaation ja sen yksiköiden, arvoihin ja normeihin. Käytin myös käsitettä tieto, vaikka termi on alkuperäisteksteissä usein *information*, koska se on vakiintunut käytäntö suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa. (Savolainen 2014.)

## 2.3 Informaatiokulttuuri

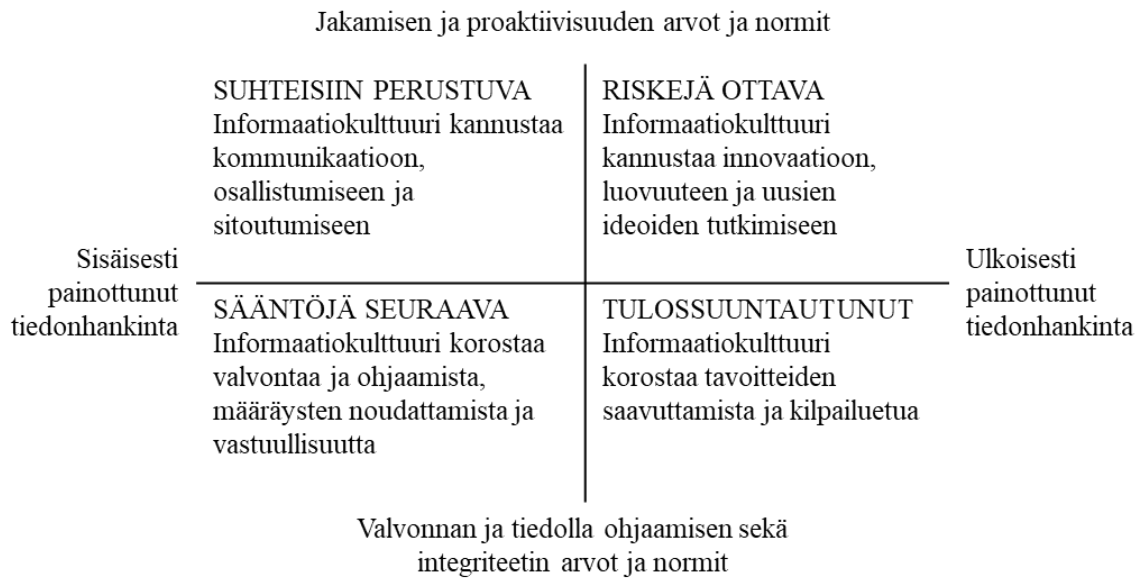
Tutkimusprojektini tärkein lähde oli Choon tutkimusryhmän tekemä kyselytutkimus ja sen eri julkaisuissa raportoidut tulokset (Choo et al. 2006, 2008). Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavan organisaation informaatiokulttuuria sekä sen vaikutusta ammatillisen tiedon hankinnan ja jakamisen tapoihin sekä tiedonkäytön hyötyihin palveluorganisaatiossa. Tarkoitus oli myös tutkia, onko toiminnassa eroja organisaation eri tiimien välillä. Tutkimuksen keskeinen käsite oli *informaatiokulttuuri*. Organisaation informaatiokulttuurin käsitteen avulla voidaan jäsentää organisaation työntekijöiden tietokäytäntöjä ja tehdä näkyväksi tietoon liittyvien arvojen ja normien vaikutusta yhteisön toimintatapoihin.



Kuvio 1. Informaatiokulttuurin, tiedonhallinnan ja tiedonkäytön hyötyjen väliset yhteydet (Choo et al. 2006, 496).

Organisaation informaatiokulttuurin käsitettä on käsitelty monissa Choon ym. tutkimusryhmän julkaisuissa (esim. 2006). Lyhyesti määriteltynä informaatiokulttuuri ilmenee organisaatiossa tiedon hankintaan, jakamiseen ja käyttöön liittyvissä arvoissa, normeissa ja käytännöissä sekä niiden suhteessa tiedonhallintaan ja tiedon käytön hyötyihin (Choo et al. 2006, 493). Keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet on esitetty kuviossa 1.





Kuvio 2. Informaatiokulttuurien nelikenttä (Choo 2013, 777).

Informaatiokulttuuria voidaan luonnehtia myös sen perusteella, painotetaanko organisaation arvoissa ja normeissa tiedolla ohjaamista ja integriteettiä vai tiedon jakamista ja proaktiivista käyttöä sekä sen perusteella, painottuuko tiedon hankinta ja käyttö organisaatiossa ulkoisesti vai sisäisesti. (Choo 2013, 776.) Kuviossa 2 on kuvattu näiden painotusten perusteella luotu informaatiokulttuurien nelikenttä.

Nelikentän informaatiokulttuureita kuvaa viisi ominaisuutta: tiedonhallinnan tärkeimmät tavoitteet, tietoon liittyvät arvot ja normit, tietokäytännöt suhteessa tiedontarpeisiin, tiedonhankinta ja tiedon käyttö. Esimerkiksi tulossuuntautuneessa informaatiokulttuurissa (result-oriented) arvostetaan luotettavaa ja paikkansapitävää tietoa, joka auttaa organisaatiota menestymään toiminnassaan. Tietoa hankitaan ja käytetään tietämyksen lisäämiseen asiakkaista ja organisaation toimintaympäristöstä sekä omasta toiminnasta ja suorituskyvystä. Sääntöjä seuraavassa (rule-following) kulttuurissa puolestaan korostuu tiedolla ohjaaminen, tietoa hankitaan ja käytetään yrityksen sisäisesti toiminnan tarkkailemiseen ja tehokkuuden parantamiseen toimintaa yhdenmukaistamalla. Suhteisiin perustuvassa informaatiokulttuurissa (relationship-based) taas painotetaan enemmän kommunikaatiota ja yhteisen identiteetin muodostamista. Tiedonhankinnassa ja tiedon käytössä korostuvat sisäiset ja usein epäviralliset tiedonlähteet sekä henkilöiden välinen vuorovaikutus ja sitoutuminen organisaatioon. Yksittäisen organisaation informaatiokulttuuri ei kuitenkaan edusta vain yhtä tyyppiä, vaan siinä on piirteitä nelikentän eri osista, joista jotkut korostuvat enemmän kuin

toiset. (Choo 2013, 776-778.) Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa voisivat ennakkoon ajateltuna olla vahvimpia tulossuuntautuneet ja suhteisiin perustuvat piirteet. Sääntöjen noudattaminen on organisaation toiminnan perusta ja prosesseja tarkkaillaan tehokkuuden ja yhdenmukaisen toiminnan varmistamiseksi, mutta nämä piirteet eivät ole määrääviä organisaation toiminnassa.

Ginman (1993) kiinnitti jo varhain huomiota siihen, miten suuri merkitys tiedon tehokkaalla hallinnalla ja käytöllä on yritysten liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Tiedonhallinnassa tiedon organisoinnin ja teknisten järjestelmien kehittämisen lisäksi kolmas tärkeä osa-alue on organisaation informaatiokulttuuri. Ginmanin mukaan organisaation aineettoman pääoman kehittämiseen ja käyttöön on käytettävä voimavaroja samalla tavoin kuin aineellisten resurssien lisäämiseen. Hänen mukaansa positiiviselle informaatiokulttuurille tyypillisten piirteiden kartoittaminen ja soveltaminen käytäntöön auttaa yrityksiä menestymään ydintoiminnoissaan (Ginman 1993, 7). Myöhemmässä julkaisussa Widén-Wulff ja Ginman (2004) samoin painottavat yksilöiden tietokäytäntöjen lisäksi yhteisöllisten tekijöiden merkitystä tiedon luomiselle ja jakamiselle organisaatiossa.

Widén-Wulff painottaa muissakin teoksissaan (2001, 2007) tiedon jakamisen sosiaalista aspektia. Väitöskirjassaan hän määrittelee informaatiokulttuurin koostuvan yksilöihin liittyvistä tekijöistä sekä organisaation perinteistä, järjestelmistä ja arvoista. Merkittävää on etenkin se, miten nämä tekijät yhdessä muodostavat organisaation tiedon jakamisen eli kommunikoinnin kontekstin. (Widén-Wulff 2001, 8.) Widén-Wulff on kuvannut informaatiokulttuuria myös termillä *communication climate*. Tällä hän tarkoittaa sitä, että informaatiokulttuuri on osa organisaation tietokäytäntöihin vaikuttavaa toiminnan kontekstia tai organisaatioympäristöä, joka koostuu institutionaalisista, organisatorisista ja toimijoihin liittyvistä yksilöllisistä osatekijöistä. (Widén-Wulff 2007, 9-10.)

Väitöskirjassaan Widén-Wulff myös tarkastelee organisaation sisäisen kulttuurin vaikutusta tiedon jakamisen tehokkuuteen organisaatiossa ja tietokäytäntöihin yleisesti. Hänen mukaansa informaatiokulttuuri organisaatiokulttuurin tiedonhallintaan keskittyvänä osana on samankaltainen kuin laajempi organisaatiokulttuurikin. Widén-Wulffin mukaan organisaatio- ja informaatiokulttuureita ei voi asettaa paremmuusjärjestykseen, mutta hän tarkastelee sitä, millainen kulttuuri edistää sopeutumista organisaation ympäristön nopeisiin muutoksiin ja alati kasvavan uuden informaation mää-

rän käsittelyyn. Widén-Wulffin mukaan organisaation sopeutumista uusiin olosuhteisiin edistää informaatiokulttuuri, joka on hänen käyttämänsä jaottelun mukaan aktiivinen, avoin, innovatiivinen ja korostaa sosiaalisen pääoman sekä oppimisen merkitystä. Tällaisessa kulttuurissa vuorovaikutussuhteet ja yhteydet yksilöiden ja organisaation eri osien välillä ovat aktiivisia. (Widén-Wulff 2001, 249-251.)

Widén-Wulff huomauttaa kuitenkin, että edellytys tiedonhallinnan kehittämiseksi on olemassa olevan informaatiokulttuurin tunteminen. Tällöin mahdolliset muutokset ja uudistukset voidaan suunnitella siten, että nykyinen kulttuuri tukee niitä, jolloin uudistukset saavat helpommin kannatusta organisaatiossa ja otetaan käyttöön. Myös avoimen informaatiokulttuurin organisaatioissa on siis merkittävää tuntee olemassa oleva kulttuuri. (Widén-Wulff 2001, 249).

Curry ja Moore ovat tutkimuksessaan määritelleet, että avoimen ja tiedon jakamiseen kannustavan informaatiokulttuurin kehittäminen ja omaksuminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa on välttämätöntä organisaation kehittymiselle tietoperustaiseksi organisaatioksi. Avoin informaatiokulttuuri vaikuttaa myös yhteisölliseen oppimiseen organisaatiossa (Curry & Moore 2003, 95-96).

Davenport ja Prusak määrittelevät informaatiokulttuurin käyttäytymiseksi ja asenteiksi, jotka ilmaisevat organisaation suhtautumisen tietoon. Informaatiokulttuuri voi olla esimerkiksi avoin tai suljettu, painottaa virallisia tai epävirallisia tiedonlähteitä, olla rajoittava tai itsenäistä toimintaa korostava. (Davenport & Prusak 1997, 84.)

Organisaation informaatiokulttuurin kartoittamisesta ja tiedonhallinnan kehittämisestä on Davenportin ja Prusakin mukaan hyötyä, koska tehtävästä työstä yhä enemmän on tietointensiivistä ja tieto on organisaatioille merkittävä resurssi, joka voi tuoda myös kilpailuetua. Informaatiokulttuuri vaikuttaa myös teknisten ratkaisujen ja sovellusten hyödyntämiseen. Jos organisaation informaatiokulttuurin asenteet eivät kannusta esimerkiksi tiedon jakamiseen uuden keskustelusovelluksen kautta, ei uutta teknologiaa tulla hyödyntämään. (Davenport & Prusak 1997, 85-87.)

Davenportin ja Prusakin mukaan informaatiokulttuurin piirteistä tiedon jakamisella on keskeinen merkitys organisaation tietoympäristölle. Tiedon jakamisen on oltava avointa ja vapaaehtoista. Tär-

keää on erityisesti tiedon jakaminen horisontaalisesti samoja tehtäviä tekevien välillä, samalla organisaatiotasolla olevien yksiköiden välillä sekä eri toimintojen ja prosessien välillä (cross-functional). (Davenport & Prusak 1997, 87-91.)

Informaatiokulttuurin, kuten minkä tahansa sosiaalisen systeemin, muuttuminen on hidas prosessi. Kulttuuria ei voida muuttaa hetkessä tai ylhäältäpäin määräämällä. Esimerkiksi tiedon horisontaalista jakamista voidaan tukea mukauttamalla tulosten seuranta ja palkitseminen siten, että ne kannustavat toivotunlaiseen toimintaan. Informaatiokulttuurin uudistamisessa on lisäksi huomioitava, että organisaation informaatiokulttuuri on harvoin täysin yhtenäinen, vaan useimmiten organisaatiossa on sisäisiä eroja eri yksiköiden informaatiokulttuureissa. Kulttuurin muuttamisessa on siis hyödyllisintä tukeutua kunkin osa-alueen tai yksikön kulttuurillisiin ominaispiirteisiin. (Davenport & Prusak 1997, 89, 98.) Vain informaatiokulttuurin positiivisia piirteitä tukemalla voidaan taata mahdollisuus jakaa hiljaista, pitkällä aikavälillä kertynyttä tietoa tai tietämystä (Davenport & Prusak 1997, 99). Organisaation johdon sitoutuminen informaatiokulttuurin muutokseen ja esimerkin näyttäminen uusien tietokäytäntöjen käyttöönotossa on edellytys kulttuurin muuttumiselle. Johdon on myös selkeästi tuotava esille, että informaatio ja tiedonhallinta ovat yhtä tärkeä osa organisaation toimintaa kuin talous tai henkilöstö. (Davenport & Prusak 1997, 101, 104.)

Arvojen ja normien vaikutus organisaation tietokäytäntöihin tulee näkyväksi myös Chatmanin normatiivisen käyttäytymisen teorian kautta. Organisaatio ja sen yksiköt muodostavat yhteisöjä, joissa vallitsevien normien avulla määritellään, mitkä asiat ovat hyväksyttäviä. Yhteisön jäsenillä on yhteinen maailmankuva, kollektiivinen käsitys siitä, mitkä asiat ja millainen tieto, on tärkeää. Samoin yhteisön määrittämät sosiaaliset tyypit vaikuttavat jäsenten näkemyksiin siitä, ketkä ovat luotettavia tiedonlähteitä. (Chatman 2000, lainattu Choo et al. 2006, 494.)

Myös Widén-Wulffin tarkastelussa sosiaalisen pääoman merkityksestä tiedon jakamiselle informaatiokulttuurin ohella tietokäytäntöihin vaikuttavat ryhmän tai yhteisön yhteiset arvot ja käsitykset sekä luottamus. Luottamus kehittyy yhteisön jäsenten välille ajan ja vuorovaikutuksen myötä. Keskinäinen luottamus helpottaa tiedon jakamista ja vaikuttaa myös siihen, kenen kanssa tietoa jaetaan. Tietokäytäntöihin vaikuttavista tekijöistä on siis tärkeää tarkastella myös yhteisöllisiä ja toimijoiden vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. (Widén-Wulff 2007, 14-17, 20-21, 34-35.)

## 2.4 Choon informaatiokulttuurin malli

Choon tutkimusryhmän (Choo et al. 2006, 2008) tavoitteena oli selvittää, onko mahdollista tunnistaa organisaation informaatiokulttuuria (information culture) luonnehtivia tietokäytäntöjä ja arvoja, onko organisaatioiden informaatiokulttuureissa organisaatiokohtaisia eroja ja missä määrin organisaation informaatiokulttuuri vaikuttaa tiedonkäytön hyötyihin (information use outcomes). Tarkoituksena oli saada yleiskuva työntekijöiden näkemyksistä organisaation tiedonhallinnasta ja tiedon käytön tuloksista. (Choo et al. 2008, 792.)

Organisaation informaatiokulttuurin määrittelemiseksi oli informaatiokulttuurin käsite jäsennettävä ja tehtävä mitattavaksi. Choon et al. mukaan informaatiokulttuurin muodostavat organisaatiokulttuurin elementit, jotka vaikuttavat tiedon hallintaan ja käyttöön organisaatiossa. Informaatiokulttuuri ilmenee organisaation arvoissa, normeissa ja yhteisöllisesti määräytyvissä käytännöissä, jotka vaikuttavat käsityksiin tiedon merkityksestä ja käytöstä. Tiedon asemaan ja käyttöön liittyvät kulttuuriset arvot ja normit vaikuttavat osittain organisaation tietokäytäntöjen (information practices) määräytymiseen. Tietokäytännöt on määritelty vakiintuneiksi toimintatavoiksi, joita noudatetaan organisaation työtehtävien suorittamisessa. (Choo et al. 2008, 793.)

Choo et al. käyttivät oman mallinsa perustana Marchandin et al. kehittämää organisaation informaatiokulttuurin (information orientation) mallia. Marchandin et al. malli käsitti kolme osa-aluetta, jotka vaikuttavat toiminnan tuloksiin: organisaation IT-käytännöt (information technology practices), tiedonhallinnan (information management practices) käytännöt sekä tietokäytännöt ja arvot (information behaviors and values). Organisaation informaatiokulttuuriin liittyvät arvot ja tietokäytännöt koostuvat kuudesta osatekijästä. Osatekijöistä muokattiin seuraavat tutkimuksessa käytetyt riippumattomat muuttujat tai informaatiokulttuurin piirteet, joiden vaikutusta tiedonkäytön hyötyihin tutkittiin. (Marchand et al. 2001, lainattu Choo et al. 2008, 793–794.)

1. *Tiedon jakaminen (information sharing)*: Tiedon jakaminen organisaation sisällä ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa, yhteistyökyky.

2. *Proaktiivisuus (proactiveness)*: Ennakointi, tiedon aktiivinen hankkiminen ja uuden tiedon soveltaminen, jotta voidaan reagoida muutoksiin toimintaympäristössä ja -edellytyksissä sekä tukea innovointia.

3. *Tiedon läpinäkyvyys (information transparency)*: Virheiden ja epäonnistumisten avoin raportointi, jotta voidaan myös oppia virheistä.

4. *Tiedon eheys ja paikkansapitävyys (information integrity)*: Luottamus siihen, että tietoa käytetään asianmukaisesti ja sovittujen periaatteiden mukaisesti sekä että tieto pitää paikkansa.

5. *Tiedon virallisuus (information informality)*: Valmius käyttää epävirallisia lähteitä organisaation virallisten lähteiden ja kanavien sijasta, luottamus epävirallisiin lähteisiin.

6. *Tiedolla ohjaaminen (information control)*: Tiedon käyttö työsuoritusten valvontaan ja hallintaan sekä ohjaamiseen.

Tiedonkäytön osalta Choo et al. tarkastelivat vastaajien käsityksiä tiedonkäytön hyödyistä (information use outcomes). Tarkastelu rajoitettiin tiedonkäytön tuloksena organisaation käytännöissä ja toimintatavoissa havaittaviin, konkreettisiin muutoksiin. Tiedonkäytön hyötyjä tarkasteltiin laajemmin kuin pelkän käytännön toiminnan tasolla. Tiedonkäyttö jaettiin Kirkin esittelemän mallin mukaisesti kolmeen eri tasoon. Mallin ensimmäisellä tasolla tieto käsitetään objektina (object) ja tiedonkäytön osalta tarkastellaan tiedonkulkua ja tiedon jakamista organisaation sisällä. Toisella tasolla tietoa tarkastellaan konstruktiona (construct), jolloin tiedonkäytön tuloksena on uuden tiedon ja uusien merkitysten muodostuminen. Ylimmällä tasolla tieto nähdään muutosvoimana (transformative force), joka vaikuttaa muihin toimijoihin ja heidän arvioihinsa ja päätöksiinsä. (Kirk 2002, 271-272.)

## **2.5 Myöhempi Choon mallia käyttänyt tutkimus**

Choon et al. kehittämää mallia on käytetty myös uudemmassa tutkimuksessa. Abrahamson ja Goodman-Delahunty ovat soveltaneet mallia poliisiviranomaisten organisaatioihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin, soveltuuko Choon et al. malli poliisiorganisaatioiden tutkimiseen ja millä informaatiokulttuurin piirteillä on suurin vaikutus tiedonkäytön hyötyihin tutkittavissa organisaatioissa. (Abrahamson & Goodman-Delahunty 2013, 1.)

Tutkimuksen perustana ollut tiedonhallinnan (information and knowledge management) jaottelu infrastruktuuriin, muodolliseen tietohallintoon (info-structure) ja informaatiokulttuuriin (Abrahamson & Goodman-Delahunty 2013, 2) vastasi Choon et al. käyttämää Marchandin et al. kolmijakoa.

Tutkijat käyttivät lomakekyselyssään Choon et al. alkuperäisen mallin mukaisia tiedonhallintaan, tiedon jakamiseen ja tiedonkäytön hyötyihin liittyviä kysymyksiä. Kysymyksiä myös muokattiin tutkitavien organisaatioiden alaan sopiviksi. Aineisto kerättiin lomakekyselyllä kolmesta Kanadan poliisiviranomaisia edustavasta organisaatiosta. Vastaajat edustivat eri henkilöstöryhmiä ja organisaatio-tasoja, joten tutkimukseen saatiin mukaan kattavasti suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä, esimiehiä ja johdon edustajia. (Abrahamson & Goodman-Delahunty 2013, 5-11.)

Tutkimuksen tulokset tukivat yleisesti Choon et al. kehittämää organisaatioiden informaatiokulttuurin mallia. Tilastollisen analyysin perusteella informaatiokulttuurin ja tiedonkäytön hyötyjen välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että jokaisella organisaatiolla oli oma tunnusomainen informaatiokulttuurinsa. Tutkijat korostivat erityisesti Choon et al. mallin selitysvoimaa tutkittaessa organisaation tietoon liittyvien arvojen ja normien vaikutusta tiedonkäytön hyötyihin organisaatioiden toimialoista riippumatta. Näiden tulosten lisäksi havaittiin aiemmin tutkituista organisaatioista poikkeavia poliisiorganisaatiolle tyypillisiä piirteitä, joissa korostuivat tiedonhallinta sekä tiedon läpinäkyvyys ja tiedon jakaminen. Tiedonhallinnan vaikutus tiedonkäytön hyötyihin informaatiokulttuurin lisäksi oli poliisiviranomaisilla suurempi kuin muiden alojen organisaatioissa. (Abrahamson & Goodman-Delahunty 2013, 12-14.)

Tutkijat pohtivat lisäksi, että kehittämällä tutkimusmenetelmää toimialakohtaisesti tarkemmaksi organisaatioiden johto voisi saada hyödyllistä tietoa siitä, missä määrin organisaation viralliset, muodolliset tietostrategiat ja tavoitteet vastaavat työyhteisön ja suorittavaa työtä tekevien henkilöstöryhmien todellisia arvoja, normeja ja käytäntöjä ja miten mahdolliset erot vaikuttavat organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja työtehtävien suorittamiseen. (Abrahamson & Goodman-Delahunty 2013, 15.)

Suomalaisessa tutkimuksessa Hanna M. Salminen (2015) käytti Choon et al. mallia pro gradu -tutkielmassaan, jossa hän tutki informaatiokulttuuria Puolustusvoimien rakennuslaitoksessa. Salminen tarkasteli työssään, millainen informaatiokulttuuri tutkittavassa organisaatiossa oli, havaittiinko organisaation sisällä eroja ja millaisia eroja muodostui. Hän tarkasteli työssään lisäksi sitä, miten organisaation johto ja asiantuntijat ymmärsivät informaatiokulttuurin elementit ja tulkitsivat havaittuja sisäisiä eroja sekä niiden syitä. (Salminen 2015, 4.) Tutkimus keskittyi siis informaatiokulttuurin ele-

menttien tarkasteluun eikä niinkään tiedonkäytön hyötyihin. Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa, jotta ongelmasta saataisiin monipuolisempi ja kattavampi käsitys. Kvalitatiivista haastatteluaineistoa käytettiin kvantitatiivisen aineiston analyysin tulosten selittämiseen ja täydentämiseen. (Salminen 2015, 26-31.)

Salminen havaitsi, että Choon et al. malli soveltui myös hänen tutkimansa organisaation informaatiokulttuurin kuvaamiseen. Aineiston analyysissä löytyi organisaatiolle ominaisia informaatiokulttuurin piirteitä ja se paljasti organisaation sisäisiä eroja eri yksiköiden välillä. Salminen havaitsi tutkimuksessaan myös informaatiokulttuurin piirteistä työyhteisön avoimuuden ja tiedon jakamisen välisen riippuvuuden, jota ei esiintynyt lainkaan alkuperäisessä kanadalaisessa tutkimuksessa (Salminen 2015, 55). Salminen pohti, johtuiko uusi piirre suomalaisesta kulttuurista vai tutkimuksen kohteena olleista suorittavan työn tekijöistä. Mielenkiintoisia olivat myös Salmisen huomiot asiantuntijatyön ja suorittavan työn tekijöiden näkemyseroista, suorittavan työn tekijät esimerkiksi pitivät tiedon jakamisen ja proaktiivisuuden elementtejä heikompina kuin asiantuntijat. (Salminen 2015, 55-57.)

Grahn sovelsi tutkimuksessaan Choon et al. mallia yleisten kirjastojen tietojohdamisen tarkasteluun ja tilastojen sekä vaikuttavuuden arvioinnin käyttöön tietojohdamisessa. Tutkimuksessa käytettiin määrällistä tutkimusotetta. Grahn tarkasteli työssään monipuolisesti muun muassa organisaation tietojohdamisen merkitystä, tarvetta palvelujen arvioinnin muutokselle työn tietoperustaisuuden lisääntyessä, hiljaisen tiedon välittymistä työyhteisössä ja tiedon avointa hyödyntämistä tukevan kulttuurin muotoutumista. Grahninkin tutkimuksessa pystyttiin Choon et al. mallia soveltamalla tunnistamaan tietojohdamisen, tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin piirteitä. Grahnin tutkimuksen tuloksissa kiinnostavia tämän tutkimuksen kannalta olivat myös havainnot, miten tiedon asemassa aineettomana resurssina ja tietojohdamisessa olisi yleisten kirjastojen osalta vielä kehitettävää. (Grahn 2020, 76-80.)



### 3 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksessa pyrittiin toistamaan Choon et al. (2006, 2008) tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, onko mahdollista tunnistaa organisaatiolle tyypillistä informaatiokulttuuria ja missä määrin organisaation informaatiokulttuuri vaikuttaa tiedonkäytön hyötyihin. Tarkoituksena oli saada yleiskuva työntekijöiden näkemyksistä organisaation tiedonhallinnasta ja tiedon käytön tuloksista. Choon et al. informaatiokulttuurin piirteitä tarkastelevan mallin ja samaa mallia käyttäneiden myöhempien tutkimusten pohjalta tutkimuskysymykset tarkentuivat seuraaviksi:

1. Millaisia informaatiokulttuurin piirteitä (millaisia tietoon liittyviä arvoja ja normeja) tutkittavasta organisaatiosta voidaan tunnistaa?
2. Miten informaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation tietokäytäntöihin: tiedonhankintaan ja tiedon jakamiseen sekä näkemyksiin tiedonkäytön hyödyistä?
3. Onko tietokäytännöissä havaittavissa eroja eri palvelutiimien välillä?

Informaatiokulttuurin piirteitä ja niiden vaikutusta organisaation tietokäytäntöihin tarkasteltiin lomakekyselyllä kerätyn ja tilastollisesti analysoidun aineiston perusteella. Aineiston keräämistä ja analyysia kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa. Informaatiokulttuurin piirteistä keskityttiin Choon et al. mallin mukaisesti seuraaviin:

1. Tiedon eheys ja paikkansapitävyys
2. Tiedon läpinäkyvyys
3. Tiedon jakaminen
4. Ennakointi (proaktiivisuus)
5. Tiedon virallisuus
6. Tiedolla ohjaaminen

Tietokäytäntöjen osalta analyysi jaettiin tiedonhallinnan, tiedon saatavuuden ja tiedonkäytön hyötyjen osa-alueisiin. Näiden osa-alueiden käsittely kattoi myös tiedonhankinnan ja jakamisen tarkastelun.

Kyselyyn vastaajat jakautuivat organisaatiossa eri palvelutiimeihin, joten aineiston perusteella pyrittiin lisäksi havainnoimaan, oliko tietokäytännöissä eroja eri palvelutiimien välillä ja mistä erot voivat johtua.

## 4 AINEISTON KERUU JA ANALYYSI

Tässä luvussa käsitellään aineiston keräämistä alaluvussa 4.1 ja analyysia luvussa 4.2.

### 4.1 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin tutkittavasta yrityksestä verkkokyselyllä 30.5.2016 - 13.6.2016. Yritys toivoi, ettei sen nimeä julkisteta. Tästä syystä yrityksestä käytetään jatkossa yleisnimitystä yritys tai organisaatio. Kutsu kyselyyn lähetettiin 86 vastaanottajalle sähköpostilla. Kysely lähetettiin kaikille tutkimukseen osallistuneen yksikön työntekijöille, joten erillistä otantaa ei suunniteltu. (Ks. Valli 2015, 21-30.) Sähköpostiviestissä oli linkki verkkokyselyyn, joka oli toteutettu Tampereen yliopiston e-lomake-sovelluksella. Viikon päästä kyselyn aloituspäivästä lähetettiin vielä toinen sähköpostiviesti, jossa muistutettiin kyselyyn vastaamisesta. Sähköpostiviestit ovat tämän työn liitteenä (Liite 1).

Kyselyyn saatiin 33 vastausta. Vastausprosentti oli näin ollen 38,4 %. Vastausprosentti oli verrattain matala. Kysely tehtiin yrityksen toivomuksesta alun perin suunniteltua pienemmälle joukolle, minkä vuoksi otos jäi aiottua pienemmäksi. Vastausten lukumäärä asetti rajoituksia tilastolliselle analyysille ja tulosten yleistämiselle (Valli 2015, 44-46), mutta se mahdollisti kuitenkin suuntaa antavien tulosten saamisen. Taustamuuttujien tarkastelulla pystyttiin osoittamaan, että tiimikohtainen tarkastelu oli validi, koska vastaajat jakautuivat kaikkiin palvelutiimeihin.

### 4.2 Aineiston analyysi

Aineistolle tehtiin tilastollinen analyysi SPSS-ohjelmalla. Otosta ja sen edustavuutta tutkittiin ensin taustamuuttujien analyysin avulla. Sen jälkeen tarkasteltiin selitettäviä muuttujia informaatiokulttuurin piirteiden ja yrityksen tietokäytäntöjen mukaan jaoteltuina osa-alueina. Aluksi tarkasteltiin vastausten muuttujakohtaisia keskiarvoja sekä frekvenssijakaumia ja prosenttiosuuksia. Lisäksi analyysissä selvitettiin, onko informaatiokulttuurissa havaittavissa eroja eri tiimien välillä ristiintaulukoimalla informaatiokulttuurin piirteitä ja tietokäytäntöjä kuvaavat muuttujat palvelutiimien suhteen. Havaituille eroille etsittiin tarvittaessa selitystä ristiintaulukoimalla muuttujia muiden taustatekijöiden avulla. Alkuperäisen Choon et al. (2008) tutkimuksen mukaista faktorianalyysia harkittiin

alustavasti analyysimenetelmäksi. Alustavassa tarkastelussa todettiin kuitenkin, että sen toistaminen ei ollut mielekästä aineiston pienen koon vuoksi, mitä myös kirjallisuus tukee (Valli 2015, 122, 127).

Ristiintaulukointien yhteydessä tutkittiin tulosten tilastollista merkitsevyyttä Khiin neliö -testillä ja tarkasteltiin p-arvoa. (Valli 2015, 104-111.) P-arvon tilastollisen merkitsevyyden tulkinnassa käytettiin vakiintunutta jaottelua, jonka mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä, kun  $p \leq 0,01$ . (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2003, Holopainen & Pulkkinen 2002, 142, 156-157). Tulokset esitettiin taulukoina selkeyden ja informaation säilymisen vuoksi, graafista esitystapaa käytettiin ristiintaulukointien osalta. (Ks. Valli 2015, 73-77, 82-85.) Vastaukset avoimiin kysymyksiin luokiteltiin väljästi aiheiden mukaisesti ja aineistolle tehtiin laadullinen sisällönanalyysi. Tuloksia havainnollistettiin taulukoiden ja graafisten kuvioiden avulla.

Tutkimuksessa toistettiin Choon et al. (2008) kehittämä yrityksen informaatiokulttuurin piirteitä ja tietokäytäntöjä kartoittava tutkimus. Lomakekyselyssä käytettiin samoja kysymyksiä kuin alkuperäisessä tutkimuksessa. Kysymysten kääntämisessä käytettiin apuna Salmisen tutkielmassaan käyttämiä muotoiluja (Salminen 2015, Liite 2). Kyselyssä oli 38 suljettua kysymystä, joihin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 2 = jossain määrin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jossain määrin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Kaikki asteikon vastausvaihtoehdot oli selitetty, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman yhdenmukaisia. Vastausvaihtoehdot olivat alkuperäisen tutkimuksen mukaiset, myös neutraaliluokka. (Ks. Valli 2007, 115-117.) Lisäksi kyselyssä oli 4 avointa kysymystä. Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä (Liite 1).

Kyselylomakkeen suljetut kysymykset oli jaettu informaatiokulttuurin piirteiden ja yrityksen tietokäytäntöjen mukaan osa-alueisiin Choon et al. alkuperäisessä analyysissään käyttämän jaottelun mukaisesti. Analyysissä käytettiin tätä jaottelua. Informaatiokulttuurin ensimmäisen piirteen (tiedon eheys ja paikkansapitävyys) vastausvaihtoehdot koodattiin alkuperäisen tutkimuksen tavoin uudestaan käänteisesti, jotta muuttujien asteikot olisivat vertailukelpoisia analyysissa. Samoin kuudennen piirteen (tiedolla ohjaaminen) viimeisen kysymyksen vastausvaihtoehdot koodattiin uudelleen käänteisesti, jotta vastausasteikko olisi yhtenäinen muiden kysymysten asteikon kanssa. Ristiintaulukointia varten muodostettiin tarvittaessa keskiarvomuuttujat osa-alueiden muuttujista.

Keskiarvomuuttujat muodostettiin laskemalla muuttujien summa ja jakamalla se muuttujien lukumäärällä. Esimerkiksi kahden kysymyksen keskiarvomuuttujan kaava olisi  $(kysymys1 + kysymys2)/2$ .

Taulukko 1. Cronbachin  $\alpha$  -kertoimet.

Osa-alue	Cronbachin $\alpha$
Tiedon eheys ja paikkansapitävyys	0,618 <sup>1</sup>
Tiedon läpinäkyvyys	0,622
Tiedon jakaminen	0,687
Ennakointi (proaktiivisuus)	0,853
Tiedon virallisuus	0,819
Tiedolla ohjaaminen	0,566
Tiedonhallinta	0,825
Tiedon saatavuus	0,827
Tiedonkäytön hyödyt	0,596

<sup>1</sup> Poistettu yksi muuttuja, ks. tarkemmin alla s. 17.

Informaatiokulttuurin piirteitä ja tietokäytäntöjä mittaaville osa-alueille laskettiin taulukon 1 mukaiset Cronbachin alfa -kertoimet, joiden avulla voidaan arvioida muuttujien reliabiliteettia ja sitä, korreloivatko kysymykset keskenään. Kerrointen avulla voidaan myös arvioida, voidaanko muuttujista muodostaa summa- tai keskiarvomuuttuja. Kerroin muodostetaan kunkin teeman kysymysten keskinäisten korrelaatiokertoimien perusteella. Mitä lähempänä arvoa 1 kerroin on, sitä suuremmat ovat muuttujien keskinäiset korrelaatiokertoimet ja sitä parempi mittarin reliabiliteetti. (Valli 2015, 139-143.) Tulosten perusteella informaatiokulttuurin piirteiden muuttujat (taulukon 1 rivit 1-6) sekä yrityksen tietokäytäntöjen osa-alueiden muuttujat (taulukon 1 rivit 7-9) mittaavat samaa asiaa. Muuttujat voidaan myös tarvittaessa yhdistää summa- tai keskiarvomuuttujiksi.

Informaatiokulttuurin ensimmäisen piirteen (tiedon eheys ja paikkansapitävyys) osalta oli yksi väitelmä eli muuttuja, joka poikkesi muista: ”työyhteisössäni on tavallista jakaa tietoa jo tehtyjen päätösten taustasta”. Cronbachin alfa -kerroin kaikille piirteen viidelle muuttujalle oli 0,176 ja muuttujan korrelaatiokertoimet muiden muuttujien kanssa olivat negatiiviset. Jos poikkeava muuttuja jätettiin pois, oli Cronbachin alfa -kerroin muille neljälle muuttujalle 0,618. Vastaajista 36 % vastasi

poikkeavaan väittämään Likertin asteikolla 3 (en samaa enkä eri mieltä), mikä erosi osa-alueen muiden muuttujien vastausten jakaumasta. (Ks. tarkemmat tiedot alla luku 5.2.1.) Onkin mahdollista, että vastaajat pohtivat väittämää eri tavalla kuin tutkimuksen tekijä tai eivät olleet varmoja kysymyksen tarkoituksesta. Analyysissa on siis syytä kiinnittää huomiota tämän väittämän poikkeaviin vastauksiin.

Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin sisällön perusteella luokkiin, jotta vastausten yleisiä teemoja saatiin pelkistettyä ja kuvattua selkeämmin (ks. Alasuutari 1994, 30-34). Luokittelulle asettivat haasteita vastausten suuri kirjo ja se, että useat vastaajat jättivät vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Nämä seikat ovat avointen kysymysten analyysissa yleisiä ongelmia (ks. Valli 2007, 124). Vastausten suhteellisen pienen määrän vuoksi niitä ei analysoitu määrällisesti. Avointen kysymysten vastauksia käytettiin analyysissa lisätiedon lähteenä ja suljettujen kysymysten tulosten tulkinnan täydentäjinä. Vastaukset antoivat tärkeää lisätietoa yrityksen tietokäytännöistä ja myös viitteitä mahdollisista jatkotutkimuksen aiheista.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa esitellään tutkimustulokset. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan taustatekijöitä. Informaatiokulttuurin piirteisiin, tietokäytäntöihin ja tiedon jakamisen kannusteisiin ja esteisiin liittyvät tulokset esitellään omissa alaluvuissaan.

### 5.1 Taustatekijät

Tässä luvussa tarkastellaan kyselyn taustamuuttujia. Taustatekijät kuvaavat myös vastaajajoukkoa.

#### 5.1.1 Ikä ja sukupuoli

Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma (n=33).

Ikä	Lukumäärä	Osuus (%)
21-30 vuotta	10	30
31-40 vuotta	17	52
yli 40 vuotta	6	18
Yhteensä	33	100

Kyselyyn vastanneista ylivoimaisesti suurin osa oli korkeintaan 40-vuotiaita. Analyysiä varten ikämuuttuja luokiteltiin uudelleen siten, että kolme vanhinta ikäryhmää yhdistettiin. Luokiksi jäivät siis 21–30-vuotiaat, 31–40-vuotiaat ja kolmantena luokkana yli 40-vuotiaat. Vastausten jakauma on kuvattu taulukossa 2.

Vastaajista 31 (94 %) ilmoitti sukupuolekseen naisen tai miehen. Vastausvaihtoehtoja oli vain kaksi, mutta vastaus ei ollut pakollinen. Kysymykseen vastanneista 28 (90 %) oli naisia ja 3 (10 %) miehiä. Koska miesten osuus vastanneista oli hyvin pieni, ei analyysissä voitu käyttää sukupuolta selittävänä muuttujana.

#### 5.1.2 Koulutus

Taulukko 3. Koulutustausta (n=33).

Koulutus	Lukumäärä	Osuus (%)
Korkeakoulututkinto	22	67
Muu koulutus	11	33
Yhteensä	33	100

Yhteensä peräti 94 prosentilla vastaajista oli joko ammattitutkinto tai alempi korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto). Analyysiä varten koulutustausta luokiteltiin uudelleen: alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet korkeakoulututkinnon suorittaneisiin ja ammatti- tai muun tutkinnon suorittaneet muun koulutuksen suorittaneisiin. (Taulukko 3.) Koulutuksella ei ollut otoksen osalta yhteyttä työtehtäviin, samoja tehtäviä tekevillä voi olla eritasoinen ja eri aloilta oleva koulutus. Korkeampi koulutustaso ei ollut myöskään edellytys valinnalle esimies- tai asiantuntijatehtäviin.

Taustatietojen perusteella vastaajat olivat suurimmaksi osaksi vakituksessa työsuhteessa olevia toimihenkilönaisia. Vastaajista suurin osa oli korkeintaan 40-vuotiaita, mutta vanhemmistakin ikäryhmistä oli vastaajia. Valtaosa vastaajista oli suorittanut joko ammatti- tai alemman korkeakoulututkinnon.

### 5.1.3 Palvelutiimi

Tutkimuksen eräänä tavoitteena oli selvittää, onko informaatiokulttuurin piirteissä havaittavissa eroja neljän eri palvelutiimin välillä. Palvelutiimien tehtävät erosivat toisistaan, joten oli mielenkiintoista tarkastella, olisiko niiden välillä näkemyseroja etenkin tiedon jakamisessa ja muussa tiimien sisäisessä ja niiden välisessä yhteistyössä. Palvelutiimi 1 hoiti päätehtävänä laskutusta ja palvelutiimi 2 teknisiä palvelutehtäviä. Palvelutiimissä 3 tehtiin pääasiassa taustatyötehtäviä ja oltiin yhteydessä ensisijaisesti yrityksen yhteistyökumppaneihin ja muihin saman alan toimijoihin, kun taas palvelutiimissä 4 hoidettiin loppuasiakkaiden yhteydenottoja. Työtehtävien jakautumisen perusteella tiimeistä käytetään jatkossa nimityksiä laskutustiimi, tekninen tiimi, taustatyötiimi ja asiakastiimi.

Taulukko 4. Vastaajien jakautuminen tiimeihin (n=33).

Tiimi	Lukumäärä	Osuus (%)
Laskutustiimi	6	18
Tekninen tiimi	8	24
Taustatyötiimi	8	24
Asiakastiimi	10	30
Muu	1	3
Yhteensä	33	100

Tiimien väliseen vertailuun oli hyvä mahdollisuus, sillä vastaajat jakautuivat tasaisesti eri tiimeihin (taulukko 4). Yksi vastaaja ilmoitti, ettei kuulu mihinkään neljästä tiimistä. Vastaajan tiedot jätettiin sen vuoksi pois vertailtaessa tuloksia eri tiimien välillä. Vertailuun saatiin kuitenkin mukaan 97 % vastaajista.

#### 5.1.4 Työsuhteen luonne, kesto ja työtehtävät

Kyselytutkimuksen tekoaikana organisaatiossa oli sekä vakituksessa työsuhteessa olevia että määräaikaista työntekijöitä. Määräaikaista työntekijöistä osa oli vuokratyösuhteessa. Vuokratyösuhteeseen lisättiin vastausvaihtoehtoihin organisaation edustajan toivomuksesta. Kyselyyn vastanneista 24 (73 %) ilmoitti olevansa vakituksessa työsuhteessa, 6 (18 %) määräaikaista ja 3 (9 %) vuokratyösuhteessa. Koska vuokratyösuhteessa olleiden vastaajien määrä oli pieni, yhdistettiin analyysia varten määräaikaisten ja vuokratyöntekijät yhdeksi määräaikaisten työntekijöiden luokaksi (osuus yhteensä 27 %). Luokiksi jäivät siis vakituksessa työsuhteessa olevat (n=24) ja määräaikaista työsuhteessa olevat (n=9).

Taulukko 5. Työsuhteen kesto (n=33).

Työsuhteen kesto	Lukumäärä	Osuus (%)
0-5 vuotta	13	39
6-10 vuotta	14	42
yli 10 vuotta	6	18
Yhteensä	33	100

Vastaajien työsuhteen kestossa kuvastui vakituksessa työsuhteessa olevien vastaajien suuri osuus (taulukko 5). Yhteensä 60 % vastaajista oli ollut töissä yrityksessä ja sen edeltäjissä yli 5 vuotta. Samoin yrityksen aiempi laajentumisvaihe näkyi siinä, että vastanneista peräti 42 % ilmoitti työsuhteensa kestoksi 6-10 vuotta. Tämä ryhmä oli selvästi muita suurempi ja vastasi iältään, sukupuolija-kaumaltaan, koulutustasoltaan ja työtehtäviltään perusjoukkoa. Vastaajat olivat myös jakautuneet tasaisesti eri tiimeihin.

Analyysia varten työsuhteen kesto luokiteltiin uudelleen siten, että luokat "alle vuoden" ja "1-5 vuotta" yhdistettiin luokaksi "0-5 vuotta" ja luokat "11-15 vuotta" ja "yli 15 vuotta" luokaksi "yli 10



vuotta”. Näiden lisäksi jäi ennalleen frekvenssiltään suurin luokka ”6-10 vuotta”. Viime vuosina määräaikaiset ja vuokratyösuhteet olivat yleistyneet, mikä voidaan todeta esimerkiksi siitä, että vastanneista korkeintaan 5 vuotta töissä olleita oli 13 ja määräaikaisessa tai vuokratyösuhteessa olevia 9.

Vastanneista 27 (noin 82 %) oli toimihenkilöitä, jotka voidaan luokitella ns. tavallisiksi työntekijöiksi. Palveluvastaavia eli työnsuunnittelu- ja muissa asiantuntijatehtävissä toimivia oli 5 (noin 15 %). Vain yksi vastaaja toimi esimiestehtävissä. Koska työtehtävien luonnetta kuvaava jakauma työntekijäkategorioittain tarkasteltuna painottui vahvasti toimihenkilöiden suuntaan, tätä kategoriaa ei ollut mielekästä käyttää erotteluperusteena esimerkiksi ristiintaulukoinnissa. Toisaalta suuntaa antavia tuloksia voidaan saada siitä, erosivatko asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien ja suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden näkemykset toisistaan. Työtehtäviä kuvaava muuttuja luokiteltiin analyysiä varten uudelleen yhdistämällä palveluvastaavien ja esimiesten luokat. Uudet luokat olivat siis ”Toimihenkilö” ja ”Palveluvastaava tai esimies”.

## **5.2 Informaatiokulttuurin piirteet**

Tutkimuksessa selvitettiin ensinnäkin, millaisia informaatiokulttuurin piirteitä tutkittavasta yrityksestä voitiin tunnistaa ja miten vahvasti kyseiset piirteet kuvasivat yrityksen informaatiokulttuuria. Tuloksia tarkasteltiin muuttujakohtaisten keskiarvojen ja muuttujien frekvenssijakaumien perusteella. Muuttujat ristiintaulukoitiin palvelutiimien suhteen tiimikohtaisten erojen tarkastelua varten ja tarvittaessa tarkasteltiin tuloksia myös taustatekijöiden suhteen. Tulosten tilastollista merkittävyyttä tutkittiin Khiin neliö -testillä ja tarkasteltiin p-arvoa, jonka tilastollisen merkittävyyden raja-arvona käytettiin edellä (luku 4.2) määritellyn mukaisesti vakiintunutta arvoa  $p \leq 0,01$ . Tulosten tulokinnassa käytettiin myös tiedossa olevia seikkoja yrityksen organisaatorakenteesta, työtehtävistä, käytännöistä ja toimintaympäristöstä. Taustatiedot oli kerätty viidentoista vuoden aikana yrityksen työntekijänä. Kyseessä ei ollut varsinainen havainnointi (Grönfors 2007, 151-167), mutta taustatiedot liittivät kyselytutkimuksella saadun tiedon sen kontekstiin. Tekstissä on esitetty tärkeimpiä tuloksia ja merkittävimpiä havaittuja poikkeamia kuvaavat taulukot. Muut muuttujakohtaiset taulukot sisältyvät liitteisiin. Tiimikohtaisen tarkastelun osalta liitteissä ovat mukana taulukot, joissa on kuvattu merkittäviä tai poikkeuksellisia havaintoja.

### 5.2.1 Tiedon eheys ja paikkansapitävyys

Informaatiokulttuurin piirteistä ensimmäisenä tarkasteltiin tiedon eheyttä ja paikkansapitävyyttä.

Taulukko 6. Tiedon eheys ja paikkansapitävyys: vastausten keskiarvot muuttujittain (n=33).

Väittämä	Keskiarvo
Työntekijät tietävät työtehtävänsä, mutta eivät tunne oman toimintansa perimmäisiä tavoitteita.	3,18
Työyhteisössäni on tavallista jakaa tietoa jo tehtyjen päätösten taustasta.	2,82
Työyhteisöni jäsenille on tavallista pantata tietoa itsellään.	3,3
Työyhteisössäni on tavallista käyttää tietoa oman edun saamiseksi.	3,58
Työyhteisössäni on tavallista välittää tietoisesti epätarkkaa tietoa.	3,91

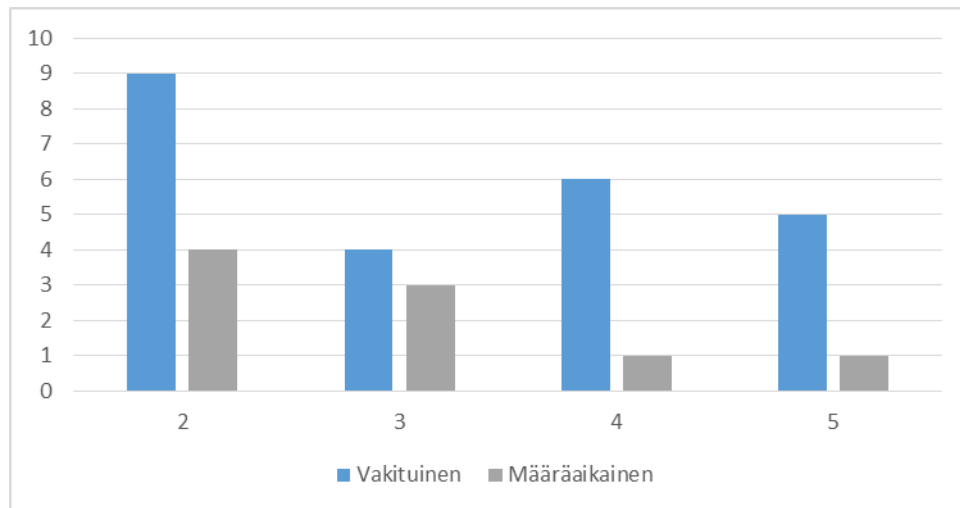
Tiedon eheyden ja paikkansapitävyyden piirteen osalta tarkasteltiin taulukossa 6 esitettyjä väittämiä. Vastaukset koodattiin uudelleen käänteisesti, jotta ne olisivat yhdenmukaiset muiden muuttujien kanssa. Käännettyssä asteikossa on siis vaihtoehto 1 = täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä. Taulukoissa muuttujan käänteinen asteikko on merkitty (-). Tulosten tarkastelu osoittaa, että kokonaisuutena tiedon eheys ja paikkansapitävyys toteutuivat yrityksen informaatiokulttuurissa.

Taulukko 7. Työntekijät tietävät työtehtävänsä mutta eivät tunne oman toimintansa perimmäisiä tavoitteita (n=33). (-)

Vastausvaihtoehto (-)	Lukumäärä	Osuus (%)
1	0	0
2	13	39
3	7	21
4	7	21
5	6	18
<b>Yhteensä</b>	33	100

Vastaajista 39 % oli jossain määrin sitä mieltä, että työntekijät tietävät työtehtävänsä, mutta eivät tunne oman toimintansa perimmäisiä tavoitteita. Kuitenkin sama osuus, 39 %, oli asiasta jossain määrin tai täysin eri mieltä. (Taulukko 7.) Lähemmässä tarkastelussa taustatekijöiden suhteen ei ollut havaittavissa selkeitä eroja. Tiimikohtaisessa tarkastelussa ei ero ollut tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,109$ ). Taustatyötiimissä vastaajat olivat muita tiimejä enemmän samaa mieltä väittämän kanssa. Muissa tiimeissä vastaukset jakaantuivat lähes tasan samaa ja eri mieltä olevien kanssa,

asiakastiimissä oltiin selkeimmin joko samaa tai eri mieltä väittämästä. (Taulukko 1, Liite 2). Taustatyötiimin vastausten jakautumista voi selittää se, että tiimin jäsenet tekivät keskenään erilaisia tehtäviä. Vastausten jakaumaa asiakastiimissä voi puolestaan selittää se, että tiimin vastaajista puolet oli määräaikaaisessa työsuhteessa (taulukko 2, Liite 2).



Kuvio 3. Työntekijät tietävät työtehtävänsä mutta eivät tunne oman toimintansa perimmäisiä tavoitteita (-), jakauma työsuhteen perusteella (n=33). (p=0,599)

Määräaikaaisista työntekijöistä suhteellisesti suurempi osuus oli sitä mieltä, että työntekijät eivät tunne oman toimintansa perimmäisiä tavoitteita, vaikka ero ei ollutkaan tilastollisesti merkitsevä (kuvio 3).

Taulukko 8. Työyhteisössäni on tavallista jakaa tietoa jo tehtyjen päätösten taustasta (n=33). (-)

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	4	12
2	9	27
3	12	36
4	5	15
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Yhteensä 39 % oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että työyhteisössä on tavallista jakaa tietoa jo tehtyjen päätösten taustasta. Poikkeuksellisen suuri osuus (36 %) vastaajista ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. (Taulukko 8.) Tämän kysymyksen osalta vastausten tulkinnassa on otettava huomioon edellä luvussa 4.2 esitetty huomio muuttujan negatiivisesta vaikutuksesta mittarin reliabiliteettiin. Tuloksia voidaan kuitenkin tulkita varauksin yhdessä edellä käsitellyn toiminnan perimmäisiä

tavoitteita koskevan kysymyksen kanssa. Tällöin vastausten jakauma vahvistaa kuvaa, että työntekijät kokivat, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnan perimmäisistä tavoitteista eikä tietoa suunnitellusta kehityksestä jaettu työntekijöille ennakoon tai suunnitelmista keskusteltu työntekijöiden kanssa. Yrityksen kehittämissuunnitelmat ovat tietysti usein luottamuksellista tietoa. Työntekijöitä voidaan kuitenkin osallistuttaa suunnitteluun monin tavoin.

Vastaukset osoittivat, että työyhteisössä ei ollut tavallista pantata tietoa itsellään eikä käyttää tietoa oman edun saamiseksi tai välittää tietoisesti epätarkkaa tietoa. Yli puolet vastaajista oli ainakin jossain määrin eri mieltä kyseisistä väittämistä. (Taulukot 3 ja 4, Liite 2.) Etenkään tietoista epätarkan tiedon välittämistä ei yhteisössä näyttänyt esiintyvän, peräti 75 % oli tätä mieltä. (Taulukko 5, Liite 2.)

Tulosten perusteella yrityksen informaatiokulttuuria kokonaisuudessaan luonnehti tiedon eheyden ja paikkansapitävyyden piirre. Tietoa ei pantattu tai käytetty oman edun tavoittelun vuoksi eikä tietoisesti jaettu epätarkkaa tietoa. Kaikilla työntekijöillä ei ollut kuitenkaan mielestään riittävää käsitystä oman toimintansa perimmäisistä tavoitteista. Näkemyksissä oli tiimikohtaisia eroja, mutta myös eroja määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden välillä. Tiimikohtaiset erot voivat johtua erilaisista työtehtävistä. Esimerkiksi paljon yhteistyötä yrityksen sisäisten ja ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa vaativissa tehtävissä voi tehtävän lopputuloksen tai kokonaisuuden hahmottaminen olla vaikeaa, jos oma työtehtävä muodosti vain yhden palasen prosessista. Tiimikohtaiset erot voivat johtua myös siitä, miten esimiehet ja muu johto jakoivat työntekijöille tietoa työtehtävien merkityksestä ja yhteyksistä yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin yhteistyökumppaneihin ja miten usein eri tiimit olivat vuorovaikutuksessa toisten tiimien kanssa.

Määräaikaisten työntekijöiden osalta voidaan olettaa, että he olivat useimmiten olleet töissä lyhyemmän aikaa kuin vakituiset työntekijät eikä heille ollut ehtinyt sen vuoksi muodostua laajempaa käsitystä yrityksen toiminnasta. Uusienkin työntekijöiden motivoinnissa voidaan kuitenkin ajatella olevan merkitystä myös sillä, että he tietävät työnsä vaikutuksen yrityksen toimintaan, eivät vain välittömiä työtehtäviään. Samalla työskentely voi tehostua lisääntyneen tiedon jakamisen avulla, koska työntekijät osaavat tällöin ottaa huomioon oman työnsä vaikutuksen muiden tiimien ja yksiköiden työhön ja päinvastoin eli ovat tietoisia omien tehtäviensä asemasta organisaation kokonaisuudessa.

Tiedon eheyden ja paikkansapitävyyden piirteen perusteella yrityksen informaatiokulttuuria voi luonnehtia Choon informaatiokulttuurien nelikentän mukaiseksi sääntöjä seuraavaksi kulttuuriksi. Koska tietoa ei pantattu itsellä, voitiin informaatiokulttuurista tunnistaa myös suhteisiin perustuvan, kommunikaatioon kannustavan kulttuurin piirteitä. Tiedon jakamiseen ja kommunikaatioon kannustavasta avoimesta informaatiokulttuurista on yritykselle hyötyä, koska avoin kulttuuri edistää sopeutumista uusiin olosuhteisiin ja kasvavan uuden informaation määrän käsittelyyn (Widén-Wulff 2001), tehostaa tiedon hallintaa yrityksen merkittävänä resurssina ja voi mahdollistaa myös hiljaisen tiedon jakamisen (Davenport & Prusak 1997) sekä vahvistaa organisaation kehittymistä tietoperustaiseksi (Curry & Moore 2003). Tiedon jakamisen piirteen merkitystä yrityksen informaatiokulttuurissa käsitellään lisäksi tarkemmin alempana (luku 5.2.3.).

### 5.2.2 Tiedon läpinäkyvyys

Taulukko 9. Tiedon läpinäkyvyys: vastausten keskiarvot muuttujittain (n=33).

Väittämä	Keskiarvo
Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen.	3,24
Työtoverini jakavat avoimesti tietoa virheistä ja epäonnistumisista.	3,45
Työtoverini hyödyntävät tietoa virheistä ja epäonnistumisista käsitelläkseen ongelmia rakentavasti.	3,48

Tiedon läpinäkyvyyden osalta tarkasteltiin sitä, miten yksikön johto ja esimiehet rohkaisivat avoimuuteen, jakoivatko yrityksen työntekijät avoimesti tietoa virheistä ja epäonnistumisista ja hyödynsivätkö he tietoa virheistä ja epäonnistumisista ongelmien rakentavaan käsittelyyn. Tulosten perusteella etenkin työntekijöiden kesken virheistä jaettiin tietoa avoimesti ja epäonnistumisista myös opittiin ja niistä saatua tietoa käytettiin toiminnan kehittämiseen. (Taulukko 9.)

Taulukko 10. Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	6	18
2	4	12
3	6	18
4	10	30
5	7	21
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Vastaajien enemmistön, 51 %, mielestä yksikön johto ja esimiehet rohkaisivat avoimuuteen. Huomiota kiinnittää kuitenkin se, että yhteensä 30 % oli asiasta joko jossain määrin tai täysin eri mieltä. (Taulukko 10.)

Taulukko 11. Työtoverini jakavat avoimesti tietoa virheistä ja epäonnistumisista (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	1	3
2	5	15
3	8	24
4	16	49
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 12. Työtoverini hyödyntävät tietoa virheistä ja epäonnistumisista käsitelläkseen ongelmia rakentavasti (n=33).

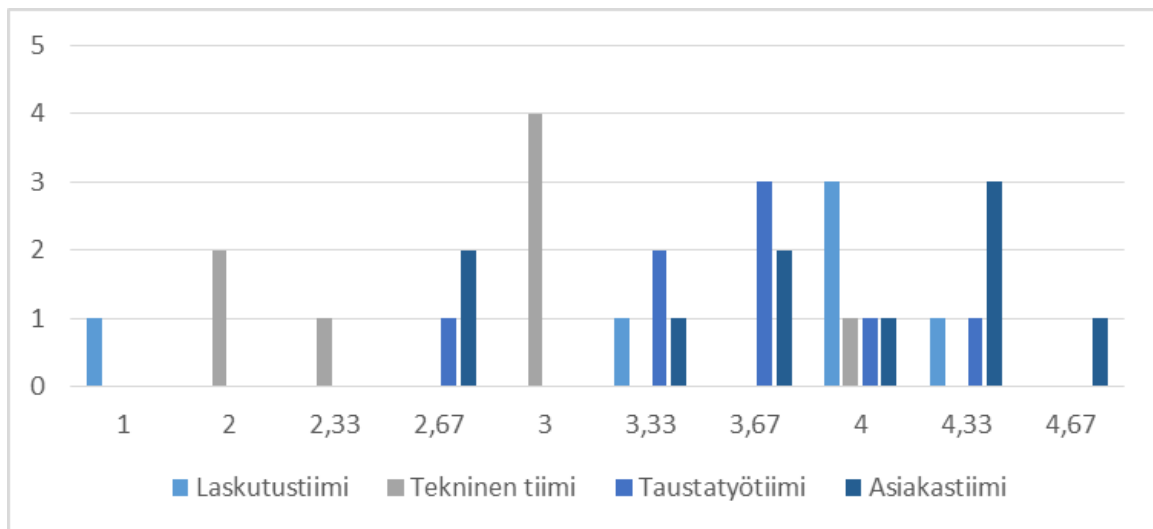
Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	2	6
2	0	0
3	12	36
4	18	55
5	1	3
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Enemmistö vastaajista (58 %) oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että työtoverit jakoivat avoimesti tietoa virheistä ja epäonnistumisista sekä että työtoverit hyödynsivät tietoa virheistä ja epäonnistumisista käsitelläkseen ongelmia rakentavasti. Näissä kysymyksissä selkeä vähemmistö oli asiasta eri mieltä. (Taulukot 11 ja 12.)

Tuloksista havaitaan siis, että huomattavan suuri osa oli sitä mieltä, että yksikön johto ja esimiehet eivät rohkaise avoimuuteen. Tulos poikkeaa tiedon jakamista työntekijöiden välillä koskevien vastausten jakaumista ja on kiinnostava myös yrityksen informaatiokulttuurin avoimuuteen vaikuttavien tekijöiden tulkitsemisessa. Davenportin ja Prusakin (1997) mukaan organisaation johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää informaatiokulttuurin ja tietokäytäntöjen uudistamisessa. Johdon olisi myös tuotava selkeästi esille ja näytettävä esimerkkiä siinä, että informaatio ja tiedonhallinta ovat yhtä tärkeä osa organisaation toimintaa kuin talous tai henkilöstö. Yrityksessä voisikin siis olla

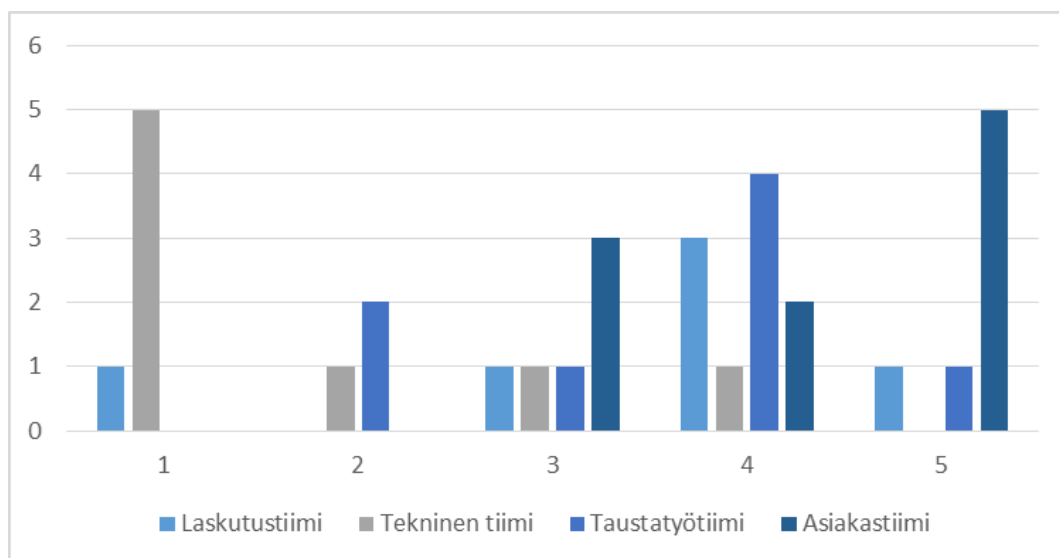
syytä kiinnittää huomiota siihen, miten johto ja esimiehet sitoutuvat toivottuihin tiedon jakamisen tapoihin ja käytäntöihin ja millaista esimerkkiä he näyttävät työntekijöille.

Vastausten perusteella yrityksen informaatiokulttuuria luonnehti tiedon läpinäkyvyyden piirre. Tuloksia tarkasteltiin vielä taustatekijöiden suhteen tarkemman kuvan saamiseksi.



Kuvio 4. Tiedon läpinäkyvyys -keskiarvomuuttujan arvojen jakauma palvelutiimeittäin (n=32).

Tiedon läpinäkyvyyteen liittyvistä kolmesta muuttujasta muodostettiin keskiarvomuuttuja ja sen arvoja tarkasteltiin palvelutiimeittäin (Kuvio 4). Kokonaisuutena käsitys tiedon läpinäkyvyydestä oli hyvin positiivinen. Tiimikohtaisesti käsityksissä tiedon läpinäkyvyydestä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Laskutustiimin osalta tuloksista voi päätellä, että tiimissä jaettiin hyvin avoimesti tietoa virheistä. Tiedon jakaminen ei tarkoita vain negatiivista virheistä ja epäkohdista huomauttamista, koska tietoa myös hyödynnettiin ongelmien rakentavaan käsittelyyn. Voi siis olettaa, että tiimissä opittiin tehdyistä virheistä ja kehitettiin toimintaa, jotta virheitä ei tapahtuisi uudelleen. Taustatyö- ja asiakastiimeissä olivat näkemykset tiedon läpinäkyvyydestä myös myönteisiä. Poikkeus tiimien joukossa oli tekninen tiimi. Alhaisten keskiarvojen suurempi osuus teknisessä tiimissä kuin muissa tiimeissä voi kertoa siitä, että teknisessä tiimissä ei jaettu tietoa virheistä tai käsitelty virheitä yhtä avoimesti kuin muissa tiimeissä.



Kuvio 5. Väittämän ”Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen” vastausten jakaumat tiimeittäin (p=0,015).

Vastausten lähempi tarkastelu kertoo kuitenkin, että suurin ero muihin tiimeihin oli kysymyksessä ”Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen.” Tässä kysymyksessä peräti 63 % teknisen tiimin vastaajista oli väittämästä täysin eri mieltä (Kuvio 5). Teknisessä tiimissä oli siis muista tiimeistä voimakkaasti eroava käsitys siitä, miten esimiesten ja johdon taholta annettiin työntekijöille tukea ja mahdollisuuksia tuoda esille omia työhön ja tiedonhallintaan liittyviä näkemyksiään, ideoita ja tietämystään sekä kannustettiin tiedon avoimeen jakamiseen.

Virheitä ja epäonnistumisia koskevan tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä työntekijöiden kesken ei kuitenkaan ollut tiimien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Vastausten perusteella siis myös teknisessä tiimissä jaettiin työntekijöiden kesken tietoa virheistä avoimesti ja käytettiin tätä tietoa rakentavasti ongelmien ratkaisemiseen. Tulokset korostavat edellä kuvattua yksikön johdon ja esimiehen asenteen ja toiminnan merkitystä avoimen informaatiokulttuurin edistämisessä.

Tuloksista voidaan nostaa esiin lisäksi, että suuri osa (36 %) vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä siitä, hyödynsivätkö työtoverit tietoa virheistä ja epäonnistumisista käsitelläkseen ongelmia rakentavasti. Tämä voi johtua siitä, että väittämä koettiin vaikeaksi arvioida. Tiimikohtaisessa tarkastelussa kyseinen vaihtoehto painottui etenkin asiakastiimin vastauksissa. Asiakastiimin vastaajista puolet oli määräaikaista työntekijöitä (Taulukko 2, Liite 2), joten tulosta voitaisiin tulkita siten, että heille ei ollut ehtinyt muodostua tarkkaa kuvaa siitä, miten työtoverit hyödyntävät tietoa virheistä. Verrattaessa määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden vastauksia ei ryhmien välillä kuitenkaan



havaittu selviä eroja. Toisaalta vastaukset saattavat kuvata myös vastaajien käsitystä siitä, että vain osa työtovereista käytti virheitä apuna oppimiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Asian tarkempaan selvittämiseen olisi tarvittu esimerkiksi tarkentavia haastattelukysymyksiä.

Tuloksissa korostuu, miten merkittävää virheiden rakentava analysointi ja virheistä oppiminen on toimintatapojen kehittämiseksi. Nopeatempoisessa palvelutyössä on virheelliset tai tehottomat toimintatavat saatava pikaisesti oikaistua, jotta asiakaskokemusta voidaan parantaa tai toimintaa tehostaa. Tärkeää on myös se, että johto ja esimiehet rohkaisevat työntekijöitä avoimuuteen myös virheiden ja epäonnistumisten osalta. Ilman esimiesten tukea ei tiedon läpinäkyvyys voi toteutua. Vastaajien käsityksiin siitä, rohkaisivatko esimiehet ja johto avoimuuteen onkin kiinnitettävä huomiota, koska lähes puolet oli sitä mieltä, että avoimuuteen ei rohkaista. Tulos korostaa esimiesten vastuuta tiedon läpinäkyvyyden ja avoimen informaatiokulttuurin tukemisessa. Esimiesten on sitouduttava tiedon läpinäkyvyyden ja virheiden rakentavan käsittelyn edistämiseen myös käytännön konkreettisten toimien tasolla, jotta tiedon läpinäkyvyys voidaan tuoda vahvemmin yrityksen informaatiokulttuurin osaksi. Myös Widén-Wulffin (2001) mukaan organisaation sopeutumista uusiin olosuhteisiin edistää informaatiokulttuuri, joka on avoin ja korostaa sosiaalisen pääoman sekä oppimisen merkitystä ja johon kuuluvat aktiiviset vuorovaikutussuhteet organisaation yksiköiden välillä.

### 5.2.3 Tiedon jakaminen

Taulukko 13. Tiedon jakaminen: vastausten keskiarvot väittämittäin ja vastaajien lukumäärä (n).

Väittämä	Keskiarvo	n
Jaan usein tietoa tiimini jäsenten kanssa.	4,18	33
Jaan usein tietoa muiden kuin tiimiini kuuluvien henkilöiden kanssa.	3,48	33
Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään neuvoa ja lisätietoja.	3,77	31
Jaan usein tietoa asiakkaiden (tai muiden yrityksen ulkopuolisten henkilöiden) kanssa.	3,27	33
Jaan usein tietoa yrityksen yhteistyökumppanien edustajien kanssa.	2,85	33

Tiedon jakamisen osalta tarkasteltiin sitä, kenen kanssa tietoa jaettiin. Vastaajat arvioivat myös, olivatko he henkilöitä, joilta tultiin usein kysymään neuvoa ja lisätietoja. Tulosten analyysi osoitti erittäin vahvasti, että tietoa jaettiin etenkin oman tiimin kesken. (Taulukko 13.)

Taulukko 14. Jaan usein tietoa tiimini jäsenten kanssa (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	0	0
2	1	3
3	1	3
4	22	67
5	9	27
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Vastaajista peräti 94 % jakoi usein tietoa tiiminsä jäsenten kanssa. Huomionarvoista on myös, ettei yksikään vastaaja ollut täysin eri mieltä asiasta. (Taulukko 14.)

Taulukko 15. Jaan usein tietoa muiden kuin tiimiini kuuluvien henkilöiden kanssa (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	3	9
2	5	15
3	3	9
4	17	52
5	5	15
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Oman tiimin ulkopuolisten kollegoiden kanssa tietoa jaettiin hieman harvemmin, mutta kuitenkin kaksi kolmasosaa vastaajista kertoi jakavansa tietoa usein muiden kuin tiimiin kuuluvien henkilöiden kanssa. (Taulukko 15.)

Taulukko 16. Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään neuvoa ja lisätietoja (n=31).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	2	7
2	2	7
3	6	19
4	12	39
5	9	29
<b>Yhteensä</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Tiedon jakamisen yleisyydestä kertoo myös se, että 64 % vastaajista ilmoitti olevansa henkilöitä, joilta tullaan usein kysymään neuvoa (Taulukko 16).

Asiakkaiden ja yrityksen ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa vaihdettiin kuitenkin tietoa vähemmän. Asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten henkilöiden kanssa tietoa jakoi 45 % ja yrityksen yhteistyökumppanien edustajien kanssa yksi kolmasosa vastaajista. Huomattavan suuri osuus, 30 %, vastasi molempiin väittämiin, ettei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. (Taulukot 6 ja 7, Liite 2.) Tulok-  
sista voikin päätellä, että informaatiokulttuurin piirteistä tiedon jakaminen luonnehti yritystä var-  
sinkin yrityksen sisäisesti. Yrityksen ulkopuolelle tietoa jaettiin etenkin asiakkaiden kanssa, mutta  
vähemmän yhteistyökumppanien edustajien kanssa. Tuloksiin voivat vaikuttaa myös vastaajien työ-  
tehtävät ja niiden vaikutusta tarkasteltiin tiimikohtaisesti.

Vastausten jakaumissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja tiimien välillä, joten tietoa siis jaettiin  
aktiivisesti kaikissa tiimeissä. Jakaumia tarkasteltiin kuitenkin vielä tiimikohtaisesti. Laskutustiimissä  
tietoa jaettiin usein sekä tiimin sisällä että tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Tiimissä oli siis  
avoin sisäinen kulttuuri tiedon jakamisen suhteen ja tiimin jäsenet olivat valmiita neuvomaan muita  
ja myös vastaanottamaan neuvoja. Aktiivisuuteen voi vaikuttaa sekin, että laskutus liittyi läheisesti  
muidenkin tiimien tehtäviin. Tiimin jäseniltä kysyttiin siis usein lisätietoja laskutusasioissa. Tulkintaa  
tukee sekin, että viisi vastaajaa kuudesta kertoi olevansa työyhteisössä henkilö, jolta tultiin usein  
kysymään neuvoa ja lisätietoja.

Teknisessä tiimissä jaettiin myös vilkkaasti tietoa tiimin sisäisesti, mutta tiedon jakamisesta tiimin  
ulkopuolisten henkilöiden kanssa vastaukset jakautuivat kahtia. Vain puolet vastaajista kertoi jaka-  
vansa usein tietoa tiimin ulkopuolisten kanssa. Tulosta voidaan tulkita sen valossa, että samoin joka  
toiselta vastaajalta oli kysytty usein neuvoja ja lisätietoja. Ilmeisesti siis myös muiden tiimien jäsenet  
kysyivät neuvoja ja lisätietoja tästä tiimistä. Lisäksi tiimin jäsenet jakoivat usein tietoa asiakkaiden  
ja yrityksen yhteistyökumppaneiden kanssa. Tähän jakaumaan vaikutti todennäköisesti se, että tii-  
min työtehtävät erosivat suuresti muiden palvelutiimien tehtävistä ja tehtävät hoidettiin yrityksen  
sisällä suurelta osin täysin tiimin sisäisesti. (Muihin tiimeihin, etenkin asiakastiimiin, voi tosin tulla  
teknisen tiimin töitä koskevia yhteydenottoja.) Toisaalta tehtävät vaativat yhteistyötä yrityksen yh-  
teistyökumppaneiden kanssa ja tiivistä yhteydenpitoa suoraan asiakkaisiin.

Taustatyötiimissä ja asiakastiimissä tiimien sisäinen tiedon jakaminen oli vilkasta. Asiakastiimissä tietoa jaettiin usein myös tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Taustatyötiimissä puolestaan vastaukset jakautuivat, osa jakoi tietoa ulkopuolisten henkilöiden kanssa, mutta osa ei. Jakauman voidaan tulkita johtuvan tiimien välillä ja tiimien sisäisesti eroavista työtehtävistä. Esimerkiksi asiakastiimin työntekijät kysyivät usein neuvoa tai lisätietoja laskutustiimiltä tai tekniseltä tiimiltä. Taustatyötiimissä taas työtehtävät erosivat suuresti tiimin sisälläkin, joten työntekijän tehtäväalue määritteli sitä, miten paljon tietoa jaettiin tiimin ulkopuolisten kanssa. Taustatyötiimin vastaajista 87,5 % oli mielestään henkilöitä, joilta kysyttiin työyhteisössä usein neuvoa ja lisätietoja. Koska tätä pienempi osa jakoi tietoa tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa, voidaan päätellä, että tietoa jaettiin useimmiten oman tiimin sisällä.

Molemmissa tiimeissä tietoa jaettiin vastaajien mukaan harvemmin asiakkaiden ja ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa kuin sisäisesti. Tosin asiakastiimissä tietoa jaettiin asiakkaiden kanssa useammin kuin taustatyötiimissä. Tulokset kuvasivat hyvin tiimien työtehtävien luonnetta. Taustatyötiimissä suuri osa tehtävistä oli yrityksen sisäisiä, mutta osassa tehtävistä oltiin tekemisissä yrityksen eri sidosryhmien kanssa. Asiakastiimissä taas suurin osa kontakteista oli suoraan asiakkaiden kanssa.

Kokonaisuutena tietoa siis jaettiin tiimien sisällä paljon, vastaajista 94 prosenttia oli asiasta jossain määrin tai täysin samaa mieltä. Lisäksi yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä, kukaan ei siis tehnyt työtään eristyksissä muista. Myös oman tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa jaettiin tietoa lähes yhtä usein, sillä kaksi vastaajaa kolmesta oli tästäkin väittämästä ainakin jossain määrin samaa mieltä. Tiedon jakaminen ei kuitenkaan ollut yhtä vilkasta tiimien ulkopuolelle kuin tiimin sisäisesti. Tämän voi olettaa johtuvan siitä, että tiimeillä oli omat tehtäväalueensa, joten samaa työtä tekevien välillä tietoa jaettiin luonnollisesti enemmän ja useammin.

Tulosten perusteella tiedon jakamisen piirre oli vahva yrityksen informaatiokulttuurissa. Choon nelikentällä informaatiokulttuurissa oli siis havaittavissa suhteisiin perustuvan informaatiokulttuurin piirteitä. Tietoa jaettiin etenkin yrityksen sisäisesti ja työyhteisössä lähes puolelta vastaajista kysyttiin usein neuvoa. Tiedon vilkasta jakamista työtovereiden välillä kuvaa myös se, että hieman yli puolet kertoi varmistavansa virallisista lähteistä saatua tietoa työtovereilta (ks. luku 5.2.5.). Samoin

tiedon jakamisen tapojen tarkastelussa (luku 5.4.4.) eniten mainintoja sai työtovereilta saatu neuvonta ja perehdytys. Se oli myös useimmiten mainittu erittäin hyödyllisenä tiedon jakamisen tapana.

Tiedon jakaminen työtoverien välillä etenkin tilanteissa, joissa tietoa jaetaan kasvokkain, luo hyvät mahdollisuudet hiljaisen tiedon jakamiselle. Tällaisissa tilanteissa hiljainen tieto voi välittyä, kun seurataan kokeneemman kollegan toimintaa tai saadaan häneltä kokemukseen perustuvia tietynlaisen työtehtävän ratkaisussa tarvittavia lisätietoja. Usein tehtävien ratkaisu vaatii sisäistetyn tietämyksen käyttöä ja kokemuksen mukanaan tuomaa kykyä yhdistää ratkaisuun erilaisia elementtejä. Tiimi muodostaa Nonakan ja Takeuchin (1995) määritelmän mukaisen toimijoille yhteisen kontekstin, jossa yksilöiden hiljaista tietoa voidaan jakaa työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Widén-Wulffin (2001) mukaan avoin informaatiokulttuuri, jossa vuorovaikutus ja yhteydet yksilöiden ja organisaation eri osien välillä ovat aktiivisia, edistää parhaiten organisaation sopeutumista uusiin olosuhteisiin. Avoin ja vilkas tiedon jakaminen on siis välttämätöntä tehokkaalle työskentelemiselle yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kaltaisissa olosuhteissa, joissa työtapoja ja työvälineitä kehitetään jatkuvasti ja myös työtehtävät voivat muuttua nopeasti. Onkin tärkeää, että tiedon jakamiseen kannustetaan ja työntekijöille annetaan mahdollisuus keskustella käsillä olevista tapauksista ja myös hakea neuvoja ja lisätietoja kollegoilta työn ohessa.

Erityisesti tiedon jakaminen horisontaalisesti työtoverien ja samalla organisaatiotasolla eri tehtävissä toimivien työntekijöiden välillä on tärkeää (Davenport & Prusak 1997). Tuloksissa tämä kuvastuu teknisen tiimin kautta. Tekninen tiimi erosi muista siten, että tiimi oli avautunut enemmän ulkoisten yhteistyökumppanien kuin sisäisesti muiden palvelutiimien suuntaan. Tähän oli osittain syynä tiimin työtehtävien luonne, mutta tiimi voisi hyötyä avautumisesta myös muihin palvelutiimeihin päin. Tiedon avoimempi jakaminen lisäisi muiden tiimien tietämystä teknisen tiimin tehtävistä ja myös teknisen tiimin jäsenten tietämystä heidän työnsä vaikutuksesta muiden tiimien työtehtäviin. Tämä auttaisi myös arvioimaan, millainen tieto on tarpeellista muiden tiimien työtehtävien suorittamiseksi ja tätä kautta voisi tehostaa tiedon jakamista tiimien välillä. Myös tiedon jakamisen esteiden tarkastelussa nousi merkittävänä esteenä esille se, että organisaatiossa ei tunnisteta, ketkä tietoa voisivat oman tiimin ulkopuolella tarvita.

## 5.2.4 Ennakointi (proaktiivisuus)

Taulukko 17. Ennakointi (proaktiivisuus): vastausten keskiarvot väittämittäin ja vastausten määrä (n).

Väittämä	Keskiarvo	n
Etsin aktiivisesti tietoa työhöni liittyvistä yrityksen ulkopuolisista muutoksista ja alan kehityksestä.	3,12	33
Käytän tietoa pystyäkseni vastaamaan yrityksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen.	3,03	33
Käytän tietoa luodakseni tai parantaakseni yrityksen palveluja ja prosesseja.	2,97	32

Ennakoinnin eli proaktiivisuuden osalta tarkasteltiin sitä, etsivätkö työntekijät aktiivisesti tietoa työhön liittyvistä asioista ja käyttivätkö he tietoa, jotta pystyttäisiin vastaamaan yrityksen toimintaympäristön muutoksiin tai jotta voitaisiin luoda tai parantaa yrityksen palveluja ja prosesseja. Tulosten perusteella proaktiivisuus ei kuvannut vahvasti yrityksen informaatiokulttuuria. Tietoa etsittiin aktiivisesti hieman useammin kuin sitä käytettiin. Tietoa käytettiin lisäksi enemmän yleiseen kehitykseen ja muutoksiin vastaamiseksi kuin yrityksen palvelujen tai prosessien luomiseen tai parantamiseen. (Taulukko 17.)

Taulukko 18. Etsin aktiivisesti tietoa työhöni liittyvistä yrityksen ulkopuolisista muutoksista ja alan kehityksestä (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	3	9
2	9	27
3	4	12
4	15	46
5	2	6
<b>Yhteensä</b>	33	100

Vastausten analyysistä käy ilmi, että 52 % vastanneista hankki aktiivisesti tietoa yrityksen ulkopuolisista muutoksista ja alan kehityksestä. Toisaalta 36 % vastanneista ei ollut aktiivinen tiedonhankinnassa. (Taulukko 18.)

Taulukko 19. Käytän tietoa pystyäkseni vastaamaan yrityksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	4	12
2	8	24
3	7	21
4	11	33
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 20. Käytän tietoa luodakseni tai parantaakseni yrityksen palveluja ja prosesseja (n=32).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	5	16
2	8	25
3	6	19
4	9	28
5	4	13
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Tiedonkäytön osalta 42 % vastanneista ilmoitti käyttävänsä hankkimaansa tietoa omassa työssään pystyäkseen vastaamaan alan kehitykseen, mutta 36 % taas ei käyttänyt tietoa tähän tarkoitukseen. Samanlainen kahtiajako oli havaittavissa tiedon käyttämisessä yrityksen palveluiden ja prosessien kehittämiseen. Tässä 41 % väittämään vastanneista ilmoitti käyttävänsä tietoa kehittääkseen yrityksen palveluja ja prosesseja ja täsmälleen sama osuus vastasi, ettei käytä tietoa tähän tarkoitukseen. (Taulukot 19 ja 20.)

Tiimikohtaisessa tarkastelussa ei havaittu p-arvojen perusteella tilastollisesti merkitsevää eroa tiimien välillä, vaikka tiimien välillä olikin eroja vastausten jakautumisessa. Laskutustiimissä vain yksi vastanneista oli proaktiivinen tiedon etsimisessä. Teknisessä tiimissä tulokset olivat lähes päinvas-  
taiset, vastanneista 75 % etsi aktiivisesti tietoa alan kehityksestä. Muissa tiimeissä taas 50 % vastanneista etsi tietoa aktiivisesti. Tiedonkäytön osalta vastausten tiimikohtaisten jakaumien erot olivat samansuuntaiset. Laskutustiimissä vastaajista vain 33 % käytti tietoa yrityksen prosessien kehittämiseen. Teknisessä tiimissä puolestaan vastaajista 50 % käytti tietoa omassa työssään. Silti vain 38 % ilmoitti käyttävänsä tietoa yrityksen palveluiden ja prosessien parantamiseen. Taustatyötiimin osalta 38 % käytti tietoa omassa työssään tai yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Asiakastiimi oli

aktiivisempi: 50 % vastanneista käytti tietoa omassa työssään, lisäksi 44 % käytti tietoa myös yrityksen prosessien ja palveluiden kehittämiseen.

Palvelutiimien välisestä tarkastelusta voi tulkita, että vaikka proaktiivisuus, etenkin tiedon aktiivinen etsiminen ja käyttäminen omassa työssä, luonnehti jossain määrin enemmän teknisen ja asiakastietojen toimintaa, käytettiin tietoa näissäkin tiimeissä vähemmän yrityksen toiminnan parantamiseen. Jatkokyselyllä tai haastatteluilla olisi voinut selvittää syitä siihen, miksi työntekijöiden aktiivisesti hankkima tai työtehtävissään kartuttama tieto ei siirtynyt yrityksen hyväksi toiminnan kehittämiseen etenkin teknisen tiimin, mutta myös muiden tiimien osalta.

Tulosten perusteella proaktiivisuus ei siis ollut yrityksen informaatiokulttuurin luonteenomainen piirre. Analyysistä käy ilmi, että vastaajista suunnilleen puolet ilmoitti etsivänsä tietoa aktiivisesti ja käyttävänsä sitä omassa työssään ja toinen puoli taas oli passiivinen. Vain vajaa puolet vastanneista käytti tietoa yrityksen toiminnan parantamiseen. Tiedonkäytön jakaumat heijastivat tiedonhankinnan aktiivisuutta ja huomiota kiinnittää se, että tietoa vaikutettiin käytettävän vähemmän kuin sitä hankittiin. Koska tiimikohtaisessa tarkastelussa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, kuvaa tilanne koko vastaajajoukkoa.

Kokonaisuutena yrityksellä on mahdollisuus halutessaan kiinnittää enemmän huomiota ja lisätä työntekijöiden resursseja, kuten aikaa, ratkaisujen ideointiin ja innovointiin. Tällä tavoin työntekijöiden hankkima uusi informaatio voitaisiin saada paremmin osaksi organisaationaalista tietoa ja heidänkin panoksensa saataisiin käytettyä hyödyksi yrityksen palveluiden ja prosessien kehittämisessä. Usein käytännön työtehtävien tekijöillä on syvällistä tietämystä oman osaamisalueensa tehtävistä ja työprosesseista. Työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia lisäämällä saataisiin myös heidän hiljainen tietonsa mahdollisuuksien mukaan hyödynnettyä yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Nonaka & Takeuchi 1995.)



### 5.2.5 Tiedon virallisuus

Taulukko 21. Tiedon virallisuus: vastausten keskiarvot väittämittäin ja vastaajien määrä (n).

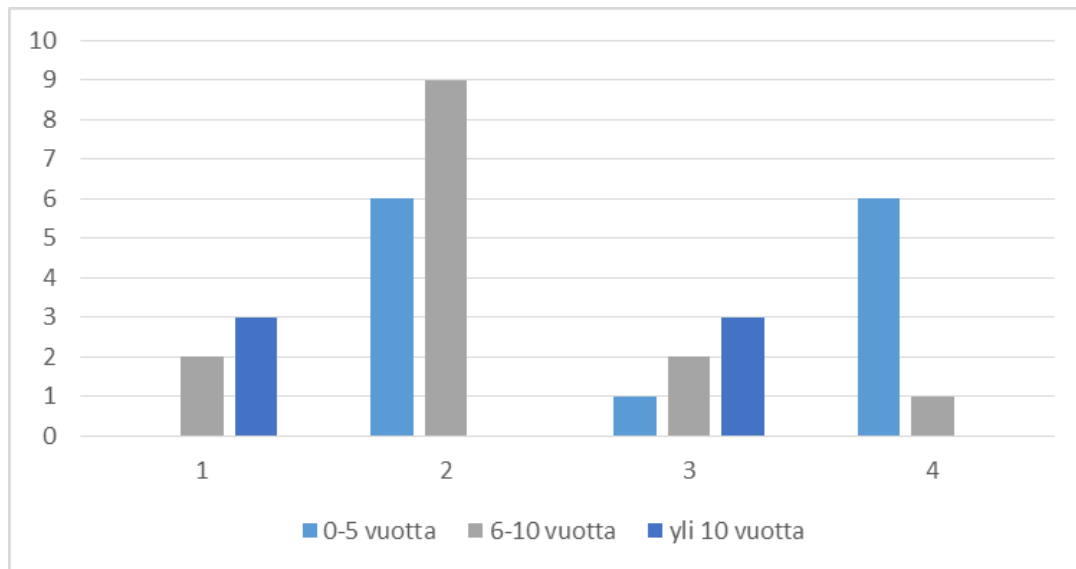
Väittämä	Keskiarvo	n
Luotan epävirallisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin.	2,45	33
Käytän paljon epävirallisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat luotettavia.	2,76	33
Käytän epävirallisia tiedonlähteitä virallisista lähteistä saamieni tietojen varmentamiseen ja niiden laadun parantamiseen.	3,28	32

Tiedon virallisuuden osalta tarkasteltiin sitä, luotettiinko yrityksessä enemmän epävirallisiin kuin virallisiin tiedonlähteisiin. Lisäksi kysyttiin, käytettiinkö paljon epävirallisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia lähteitä oli olemassa ja ne olivat luotettavia sekä käytettiinkö epävirallisia tiedonlähteitä virallisista lähteistä saatujen tietojen varmentamiseen ja niiden laadun parantamiseen. Virallisia tiedonlähteitä ovat tässä yhteydessä esimerkiksi muistiot, raportit, ohjeet tai tiedotteet, epävirallisia lähteitä taas esimerkiksi työtoverit. Tulosten analyysi osoitti, että yrityksessä luotettiin virallisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin epävirallisiin. (Taulukko 21.)

Vastaajista 61 % ei luottanut epävirallisiin tiedonlähteisiin virallisia enemmän. Lisäksi 51 % ei käyttänyt usein epävirallisia lähteitä, kun virallisia luotettavia lähteitä oli olemassa. Sen sijaan vastaajista hiukan yli puolet, 57 %, ilmoitti käyttävänsä epävirallisia tiedonlähteitä virallisista lähteistä saatujen tietojen varmentamiseen ja niiden laadun parantamiseen. (Taulukot 8-10, Liite 2.)

Tiimikohtaisessa tarkastelussa ei tiimien välillä havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Virallisia lähteitä käytettiin siis kaikissa tiimeissä mieluummin kuin epävirallisia. Eroja vastausten jakaumissa tarkasteltiin kuitenkin suuntaa antavien tulkintojen tekemiseksi. Asiakastiimissä luotettiin epävirallisiin tiedonlähteisiin vähän ja myös käytettiin niitä vähiten. Lisäksi tiimissä yli puolet vastaajista ei käyttänyt epävirallisia lähteitä virallisten tietojen varmentamiseen. Laskutus- ja taustatyötiimien osalta tulokset olivat kuitenkin ristiriitaisia. Laskustustiimissä suurin osa vastaajista ei luottanut epävirallisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin, mutta epävirallisia tiedonlähteitä kuitenkin käytettiin usein ja niiden avulla myös varmennettiin virallisista lähteistä saatua tietoa. Taustatyötiimissä taas vastaajat luottivat virallisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin epävirallisiin. Virallisia lähteitä myös käytettiin ensisijaisesti. Epävirallisia lähteitä käytettiin kuitenkin yleisesti virallisista tiedonlähteistä

saatujen tietojen varmentamiseen ja niiden laadun parantamiseen. Tekniselle tiimille oli tyypillistä, että epävirallisiin tiedonlähteisiin luotti ja niitä myös käytti suuri osuus vastaajista. Epävirallisten lähteiden avulla myös varmennettiin usein virallista tietoa. Tulosten osalta on kuitenkin huomioitava, että kaikissa tiimeissä epävirallista tietoa käytettiin vähemmän kuin virallista.



Kuvio 6. Luotan epävirallisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin, työsuhteen kesto ( $p=0,002$ )

Epävirallisen tiedon käytön syiden selvittämiseksi ristiintaulukoitiin tiedon virallisuutta mittaavat muuttujat myös vastaajien työsuhteen keston suhteen. Kuviosta 6 käy ilmi, että lyhyemmän aikaa (0-5 vuotta) työsuhteessa olleet luottivat enemmän epävirallisiin tiedonlähteisiin kuin pitempään työskennelleet. Analyysissa havaittiin tässä kysymyksessä tilastollisesti merkittävä ero ryhmien välillä ( $p=0,002$ ). Tilastollisesti merkittävää eroa ei kuitenkaan havaittu epävirallisten lähteiden käytössä virallisten sijasta tai virallisista lähteistä saadun tiedon tarkistamiseen (taulukot 11 ja 12, Liite 2.). Syynä havaittuun eroon ei kuitenkaan todennäköisesti ollut se, että yrityksen uudet työntekijät eivät olisi luottaneet virallisiin ohjeisiin ja tiedotukseen tai esimiesten tiedonantoihin. Eroa voidaan selittää sillä, että vähemmän aikaa töissä olleet työntekijät kysyivät paljon neuvoa työtovereiltaan ja usein varmistivat myös virallisten ohjeiden tai sähköpostilla jaettavien uusien ohjeistusten mukaisia toimintaohjeita kokeneemmilta kollegoilta.

Tulosten perusteella työntekijät siis yleensä luottivat virallisiin tiedonlähteisiin ja suosivat virallisia lähteitä epävirallisten sijasta, kun luotettavia virallisia lähteitä oli saatavilla. Epävirallisia tiedonlähteitä kuitenkin käytettiin suhteellisen usein virallisista lähteistä saatujen tietojen varmentamiseen.

Tiimien välilläkään ei ollut merkitsevää eroa tässä suhteessa. Tiimikohtaisessa suuntaa antavassa tarkastelussa esille noussut laskutus- ja teknisen tiimin suurempi osuus epävirallisten tiedonlähteiden käytössä voi selittyä tiimien työtehtävien luonteella. Tehtävät vaativat usein luovuutta ja uusia ratkaisuja, joten oli luontevaa käyttää työtovereita tiedonlähteenä työtehtävien suorittamisessa ja ongelmanratkaisussa. Samoin lyhyemmän aikaa työskennelleiden suurempi luottamus epävirallisiin kuin virallisiin lähteisiin voidaan selittää sillä, että virallisista tiedonannoista ja ohjeista oli pyydetävä lisävarmistusta kokeneemmilta työtovereilta.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat selvästi, että informaatiokulttuurin piirteenä pelkästään epävirallisten tiedonlähteiden käyttäminen virallisten sijasta ei luonnehtinut tutkittavan yrityksen informaatiokulttuuria. Tulosta tukee myös se, että yrityksen informaatiokulttuurille tyypillisiksi piirteiksi todettiin edellä tiedon eheys ja paikkansapitävyys sekä tiedon läpinäkyvyys. Tiedon jakamisessa korostunut työtovereiden merkitys voi puolestaan tukea tulkintaa siitä, että saatua tietoa vielä täydennettiin epävirallisista lähteistä. Työntekijät saivat siis tarvitsemansa tiedot pääasiallisesti virallisista lähteistä, vaikka tietoja varmennettiinkin epävirallisten lähteiden avulla.

Tässä yhteydessä tulee myös esille, miten tiedon jäsentäminen eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon voi täydentää Choon et al. mallin avulla saatavaa kuvaa yrityksen tietokäytännöistä. Virallisen tiedon voidaan tässä käsittää olevan lähinnä eksplisiittistä tietoa, jota voidaan välittää virallisissa dokumenteissa, kuten raporteissa ja ohjeissa. Lisäksi virallinen tieto voi osin olla informaation luonteista, tällaisia voivat olla esimerkiksi viestinnän välittämät tiedotteet. Epävirallisia tiedonlähteitä taas ovat työtoverit, joiden kanssa vuorovaikutuksessa voidaan jakaa myös hiljaista tietoa.

## 5.2.6 Tiedolla ohjaaminen

Taulukko 22. Tiedolla ohjaaminen: vastausten keskiarvot väittämittäin (n=33). Neljännen väittämän vastaukset on koodattu uudelleen käänteiselle asteikolle, vastauksissa siis 1=täysin samaa mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Väittämä	Keskiarvo
Saan tietoa yrityksen toiminnan tuloksista.	3,45
Tietämykseni yrityksen toiminnan tuloksista vaikuttaa työskentelyyni.	3,18
Tieto on välttämätöntä yrityksen toiminnalle ja suorituskyvylle.	4,18
Yrityksessä tietoa jaetaan vain sen verran kuin se katsotaan tarpeelliseksi. (Uudelleenkoodattu käänteisesti)	2,18

Tiedolla ohjaamisen osalta tarkasteltiin vastaajien käsityksiä siitä, saivatko he tietoa yrityksen toiminnan tuloksista ja vaikuttiko tietämys yrityksen toiminnan tuloksista henkilön työskentelyyn. Lisäksi kysyttiin, oliko tieto välttämätöntä yrityksen toiminnalle ja suorituskyvyllä ja jaettiin yrityk- sessä tietoa vain sen verran kuin se katsottiin tarpeelliseksi. (Taulukko 22.)

Tiedolla ohjaamisen osa-alueen osalta tieto voidaan käsittää lähinnä Nonakan ja Takeuchin määrit- telemän eksplisiittisen tiedon kaltaiseksi dokumenteissa ja viestinnässä jaettavaksi tiedoksi. Kuiten- kin kysymyksessä siitä, onko tieto välttämätöntä yrityksen toiminnalle ja suorituskyvyllä, voidaan tietoon sisällyttää myös työntekijöillä oleva hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon huomioiminen on oleel- linen tekijä organisaationaalisen tiedon luomisessa ja kehittämisessä. Eksplisiittisen ja hiljaisen tie- don käsitteitä ei avattu kyselylomakkeessa, joten ei ole varmaa tietoa, miten vastaajat mielsivät tie- don käsitteen tässä kohdassa.

Analyysi osoitti, että työntekijät saivat tietoa yrityksen toiminnan tuloksista. Vastaajista 60 % sai mielestään tietoa yrityksen toiminnan tuloksista, 30 % taas koki, ettei saa tietoa. Tietämys toimin- nan tuloksista ei kuitenkaan aina kanavoitunut käytännön työhön. Vastanneista 48 % oli sitä mieltä, että tietämys yrityksen toiminnan tuloksista vaikutti heidän työskentelyynsä, kun taas 36 % mielestä sillä ei ollut vaikutusta. (Taulukot 13 ja 14, Liite 2.)

Taulukko 23. Tieto on välttämätöntä yrityksen toiminnalle ja suorituskyvyllä (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	0	0
2	2	6
3	5	15
4	11	33
5	15	46
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukon 23 mukaisesti peräti 79 prosentin mukaan tieto oli ainakin jossain määrin välttämätöntä yrityksen toiminnalle ja suorituskyvyllä, vain 6 % oli asiasta eri mieltä. Tähän verrattuna huomiota kiinnittää se, että peräti 69 prosenttia oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että yrityksessä tietoa jaettiin vain sen verran kuin se katsotaan tarpeelliseksi (taulukko 15, Liite 2).

Palvelutiimeittäin tarkasteltuna tuloksissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Huomiota kiinnit- tää kuitenkin se, että kun teknisessä ja asiakastiimissä suurin osa vastaajista sai mielestään tietoa

yrityksen toiminnan tuloksista, taustatyötiimissä puolet vastaajista oli asiasta jossain määrin eri mieltä ( $p=0,27$ ). Tulokseen voivat vaikuttaa esimerkiksi erot työtehtävissä tiimien välillä eli tarvittavan tiedon määrä ja laatu tai myös esimiehen ja tiimin jäsenten väliset tiedon jakamisen käytännöt. Joka tapauksessa yrityksessä tulisi kiinnittää huomioita siihen, että kaikki työntekijät saavat tasapuolisesti tietoa yrityksen toiminnan tuloksista. Kaikissa tiimeissä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että tieto on välttämätöntä yrityksen toiminnalle ja suorituskyyvylle. Jokaisessa tiimissä myös suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tietoa jaetaan vain sen verran kuin katsotaan tarpeelliseksi.

Muiden taustatekijöiden osalta ei vastauksissa ollut tilastollisesti merkitseviä eroja paitsi tarkasteltaessa työtehtävien vaikutusta: esimiehet ja asiantuntijat saivat mielestään paremmin tietoa yrityksen toiminnan tuloksista ja tieto myös vaikutti heidän työskentelyynsä enemmän kuin työntekijöiden osalta ( $p=0,010$ ). Tämä oli tietysti oletettavissa oleva tulos. Huomattavaa oli, että työsuhteen laatu tai kesto ei vaikuttanut siihen, miten vastaajat mielestään saivat yrityksen tietoa toiminnan tuloksista, määräaikaikaiset tai uudet työntekijät olivat siis tässä suhteessa tasavertaisessa asemassa vakituisten työntekijöiden kanssa.

Tulokset osoittavat, että tiedolla ohjaamisen merkitys yrityksen informaatiokulttuurissa olisi voinut olla suurempi. Yrityksessä ymmärrettiin tiedon arvo resurssina, koska peräti 79 % vastaajista piti tietoa yrityksen välttämättömänä toimintaedellytyksenä. Tietoa yrityksen toiminnan tuloksista katsoi myös saavansa 60 % ja lähes puolet oli sitä mieltä, että saadulla tiedolla oli vaikutusta heidän työskentelyynsä. Mielenkiintoista on, että suurempi osa vastaajista kertoi saavansa tietoa yrityksen toiminnan tuloksista kuin ilmoitti, että tällä tiedolla on vaikutusta heidän työskentelyynsä. Yrityksessä jaettiin siis tietoa, koska ymmärretään sen arvo resurssina, mutta tiedolla ei ollut kaikkien työntekijöiden osalta heidän toimintaansa muokkaavaa ja sitä kautta yrityksen toimintaa hyödyttävää vaikutusta.

Tiedonhallinnan kehittämiseksi on välttämätöntä, että yrityksessä ymmärretään tiedon arvo resurssina (Ginman 1993). Yrityksen informaatiokulttuurin uudistamiseen vaikuttaa lisäksi se, miten uusi tieto soveltuu organisaation kulttuurisen tiedon kokonaisuuteen (Choo 2006) ja onko olemassa olevassa informaatiokulttuurissa piirteitä, jotka tukevat muutosta (Davenport & Prusak 1997). Muita vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen ja esimerkin näyt-

täminen sekä tapa, jolla uudistuksia pyritään toteuttamaan: uudistuksiin on parempi kannustaa positiivisilla keinoilla kuin pakottaa (Davenport & Prusak 1997). Sen, miksi tieto ei aina vaikuta työntekijöiden toimintaan, syiden tarkempi selvittäminen vaatisi lisätutkimusta, mutta yritys voisi kiinnittää huomiota edellä mainittuihin seikkoihin, erityisesti yrityksen yleisen ja yksiköiden omien informaatiokulttuurien ominaispiirteiden huomioimiseen, muutosten tukemiseen niihin kannustavilla toimenpiteillä ja johdon sitoutumisen varmistamiseen.

Vaikka työntekijät saivat tietoa toiminnan tuloksista, oli 70 % vastaajista sitä mieltä, että tietoa jaettiin vain sen verran kuin katsotaan tarpeelliseksi. Väittämää voidaan tulkita joko siten, että tiedon jakamista kontrolloitiin tiedostetusti joko hierarkkisesti tai horisontaalisten yhteyksien osalta tai siten, että yrityksessä ei tiedostettu, kenelle tieto olisi ollut tarpeellista. Yrityksen informaatiokulttuuri voi toki sisältää piirteitä molemmista. Jälkimmäisen tulkinnan osalta tilanne voi esimerkiksi olla sellainen, että jonkin yksikön työntekijä ei tiedosta itsellään olevan tiedon merkitystä muitakin tiimejä tai yksiköitä koskevan tehtäväkokonaisuuden kannalta eikä siten osaa jakaa tietoa kaikille sitä tarvitseville. Myös Eckert et al. (2001) ovat tunnistaneeet muiden muassa nämä tekijät tyypillisiksi tiedon jakamisen esteiksi tutkimuksessaan tiedon jakamisen ongelmista laaja-alaisissa suunnitteluprosesseissa. Tällaiseen tilanteeseen voi johtaa se, että tiedon horisontaalinen jakaminen tiimien välillä on vähäistä, kuten edellä havaittiin teknisen tiimin osalta (luku 5.2.3.). Puutteellisen tiedon jakamisen seuraukset tulevat esille myös tiedon jakamisen esteiden tarkastelussa (luku 5.4.3.), jossa eräs vastaaja kommentoi: *”Ei välttämättä tunnisteta ketkä kaikki tietoa tarvitsevat ja sen takia tärkeä tieto jää toisinaan saamatta.”*

Tulosten perusteella tiedolla ohjaamisen piirre ei kuvannut yrityksen informaatiokulttuuria vahvasti, vaikka yrityksessä oli jo työntekijöiden osalta tiedostettu tiedon merkitys resurssina ja tiedon jakaminen oli ainakin jossain määrin suunniteltua. Yrityksessä olisi kuitenkin pystyttävä lisäämään työntekijöiden hankkiman tiedon vaikutusta heidän toimintaansa. Koska työntekijät arvostivat tietoa yrityksen toimintaedellytyksenä, tuki informaatiokulttuuri jo valmiiksi sitä, että tietoa jaettaisiin työntekijöille enemmän. Pysyvä ja konkreettisesti toimintaan vaikuttava muutos on ylipäättään mahdollinen vain olemassa olevan informaatiokulttuurin tukemana (Widén-Wulff 2001, Davenport & Pru-

sak 1997). Avoin ja tiedon aktiiviseen jakamiseen kannustava informaatiokulttuuri on edellytys organisaation tehokkaalle toiminnalle (Widén-Wulff 2001) ja varsinkin horisontaalinen tiedon jakaminen on tässä suhteessa merkittävää (Davenport & Prusak 1997).

## 5.3 Yrityksen tietokäytännöt

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, miten informaatiokulttuuri vaikuttaa yrityksen tietokäytäntöihin. Vastauksia on analysoitu erikseen kolmen osa-alueen, tiedonhallinnan, tiedon saatavuuden ja tiedonkäytön hyötyjen, osalta.

### 5.3.1 Tiedonhallinta

Taulukko 24. Tiedonhallinta: vastausten keskiarvot muuttujittain ja vastausten määrät (n).

Väittämä	Keskiarvo	n
Yrityksessä on virallinen toimintatapa tai strategia tiedon ja osaamisen hallintaan.	2,97	33
Yrityksen toimintakulttuuri pyrkii edistämään tiedon jakamista.	2,91	33
Tiimini toimintakulttuuri pyrkii edistämään tiedon jakamista.	3,7	33
Yrityksessä on muodolliset menettelytavat tiedon keräämiseksi.	3,06	33
Yrityksessä on muodolliset menettelytavat tiedon jakamiseksi.	3,41	32
Kokeneita työntekijöitä kannustetaan jakamaan tietoaan ja osaamistaan uusien tai vähemmän kokeneiden työntekijöiden kanssa.	3,67	33
Yrityksessä käytetään mentorointia ja työssäoppimista välineinä osaamisen jakamisessa.	3,5	32

Tiedonhallinnan osalta tarkasteltiin, oliko yrityksessä virallinen toimintatapa tai strategia tiedon ja osaamisen hallintaan, pyrkikö yrityksen ja vastaajan tiimin toimintakulttuuri edistämään tiedon jakamista ja oliko yrityksessä muodolliset menettelytavat tiedon keräämiseksi ja jakamiseksi. Lisäksi kysyttiin, kannustettiinko kokeneita työntekijöitä jakamaan tietoaan ja osaamistaan uusien tai vähemmän kokeneiden työntekijöiden kanssa ja käytettiinkö yrityksessä mentorointia ja työssäoppimista välineinä osaamisen jakamisessa. Tulosten perusteella yrityksellä ei ollut vahvaa virallista toimintatapaa tai strategiaa tiedon ja osaamisen hallintaan. (Taulukko 24.)

Taulukko 25. Yrityksellä on virallinen toimintatapa tai strategia tiedon ja osaamisen hallintaan (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	4	12
2	8	24
3	9	27
4	9	27
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Vastanneista yhteensä 36 % oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että yrityksessä oli virallinen tietostrategia, mutta samoin 36 % oli asiasta ainakin jossain määrin eri mieltä. Lisäksi suhteellisen suuri osuus (27 %) vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Taulukko 25.) Tiimikohtaisessa tarkastelussa ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa tiimien välillä missään kysymyksessä, mutta tuloksia tulkittiin suuntaa antavina. Enemmistö teknisen ja taustatyötiimin vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä ei ollut virallista toimintatapaa tai strategiaa tiedon ja osaamisen hallintaan. Laskutus- ja asiakastiimeissä taas enemmistö oli sitä mieltä, että virallinen tietostrategia oli olemassa. Tiimikohtaisessa tarkastelussa korostui myös ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausten osuus. Tuloksia voi tulkita siten, että joillakin yrityksen yksiköillä tai ryhmillä voi olla omia järjestelmällisiä toimintatapoja tiedon hallintaan, vaikka yhtenäistä tietostrategiaa ei ollut.

Taulukko 26. Yrityksen toimintakulttuuri pyrkii edistämään tiedon jakamista (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	5	15
2	10	30
3	4	12
4	11	33
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 27. Tiimini toimintakulttuuri pyrkii edistämään tiedon jakamista (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	2	6
2	3	9
3	5	15
4	16	49
5	7	21
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>



Analyysi osoitti myös selvän eron siinä, miten koko yrityksen ja toisaalta yksittäisten tiimien toimintakulttuurit pyrkivät edistämään tiedon jakamista. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen toimintakulttuuri pyrki edistämään tiedon jakamista ja lähes puolet oli asiasta eri mieltä. Mutta jopa 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimin toimintakulttuuri pyrki edistämään tiedon jakamista. (Taulukot 26 ja 27). Tarkasteltaessa tiimikohtaisia eroja tiedon jakamisen edistämisessä yrityksen ja tiimin toimintakulttuurissa eivät erot olleet tilastollisesti merkitseviä. Teknisessä tiimissä 67 % oli sitä mieltä, että yrityksen toimintakulttuuri ei pyrkinyt edistämään tiedon jakamista. Asiakastiimissä puolestaan 70 % oli sitä mieltä, että yrityksen toimintakulttuuri pyrki edistämään tiedon jakamista. Muissa kahdessa tiimissä vastaukset jakautuivat tasaisesti. Tiimin toimintakulttuurin osalta kaikissa tiimeissä suurin osa vastaajista oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että tiimin toimintakulttuuri pyrki edistämään tiedon jakamista. Siis myös teknisen tiimin vastaajien mielestä oman tiimin toimintakulttuuri oli tiedon jakamisen kannalta myönteinen, kun taas yrityksessä laajemmin näin ei ollut.

Yrityksessä oli huomioitu paremmin muodolliset menettelytavat tiedon jakamiseksi kuin keräämiseksi. Tiedon keräämisen muodollisten menettelytapojen osalta yli puolet (52 %) ei ollut väittämistä samaa eikä eri mieltä, mikä voidaan tulkita siten, ettei heillä ollut tietoa menettelytavoista. Tämä voi johtua siitä, että menettelytapoja ei ollut määritelty tai siitä, ettei niistä ollut tiedotettu. Lisäksi noin viidesosan (21 %) mielestä yrityksessä ei ollut menettelytapoja tiedon keräämiseksi ja reilun neljäsosan (27 %) mielestä tällaisia menettelytapoja oli. Tästä voidaan tulkita, että menettelytapoja oli ehkä kehitetty joissakin yksiköissä tai ryhmissä enemmän kuin toisissa, ja tiimikohtainen tarkastelu voisi tuoda lisävalaistusta asiaan. Tiedon jakamisen muodollisten menettelytapojen olemassaolosta taas 53 % vastaajista oli samaa mieltä, joten voidaan tulkita, että näitä menettelytapoja oli kehitetty enemmän ja/tai työntekijöiden tietoisuus niistä oli parempi. Tosin tähänkin kysymyseen vastasi huomattavan moni (31 %), ettei ollut samaa eikä eri mieltä. (Taulukot 1 ja 2, Liite 3.)

Tiedon keräämisen ja jakamisen muodollisten menettelytapojen tiimikohtaisessa tarkastelussa tuloksia voi tulkita suuntaa antavasti siten, että teknisessä ja asiakastiimissä tai näiden tiimien työtehtävien osalta tietoa kerättiin järjestelmällisemmin kuin muissa tiimeissä. Vastausten perusteella tietoa jaettiin järjestelmällisimmin taustatyö- ja asiakastiimeissä. Kokonaisuutena vaikuttaa siis siltä, että asiakastiimissä ja tuon tiimin työtehtävien osalta tietoa kerättiin ja jaettiin järjestelmällisimmin.

Muiden tiimien osalta menettelytavoissa voisi olla vielä parannettavaa. Tulokset selittävät osaltaan myös vastausten jakaumaa koko otoksessa, koska joissakin tiimeistä tai joidenkin työtehtävien osalta tiedonhallinta oli kehittyneempää kuin toisten. Tulosten suuntaa antavassakin tulkinnassa on huomioitava ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausten suhteellisen suuri osuus.

Taulukko 28. Kokeneita työntekijöitä kannustetaan jakamaan tietoaan ja osaamistaan uusien tai vähemmän kokeneiden työntekijöiden kanssa (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	3	9
2	2	6
3	4	12
4	18	55
5	6	18
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Kokeneempien työntekijöiden tietämystä käytettiin yrityksessä hyväksi osaamisen jakamisessa. Jopa 73 % vastaajista oli sitä mieltä, että kokeneita työntekijöitä kannustettiin jakamaan tietoaan ja osaamistaan. (Taulukko 28.) Lisäksi 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että mentorointia ja työssäoppimista käytettiin välineinä osaamisen jakamisessa. Tähän väittämään tosin 31 % vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä. (Taulukko 3, Liite 3.) Kaikissa palvelutiimeissä enemmistö oli sitä mieltä, että kokeneita työntekijöitä kannustettiin jakamaan tietoaan ja osaamistaan uusien tai vähemmän kokeneiden työntekijöiden kanssa, asiakastiimeissä jopa kaikki vastaajat. Laskutustiimistä oli kuitenkin 33 % vastaajista väittämästä eri mieltä. Tulokset olivat samansuuntaiset myös mentoroinnin ja työssäoppimisen suhteen. Kun muissa tiimeissä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että mentorointia ja työssäoppimista käytettiin välineinä osaamisen jakamisessa, laskutustiimeissä vain 33 % oli väittämästä samaa mieltä. Osaamisen jakamiseen kannustaminen oli siis heikointa laskutustiimeissä tai sen työtehtävien osalta. Tätä suuntaa antavaa tulkintaa tukevat myös tiimin vastaukset kysyttäessä tiedon keräämisen ja jakamisen muodollisista menettelytavoista.

Tulosten perusteella työntekijöillä oli hyvin erisuuntaisia näkemyksiä yrityksen virallisesta tietostrategiasta ja tiedonhallinnan organisoimisesta. Tuloksia voi tulkita siten, että joko tietostrategiaa ei ollut yrityksen tasolla kehitetty tai siitä ei ollut tiedotettu riittävästi työntekijöille. Tiimien sisäinen toimintakulttuuri edisti kuitenkin tiedon jakamista. Järjestelmällisen tiedonhallinnan puutteista tai puutteellisesta tiedotuksesta saattoivat kertoa myös käsitykset siitä, oliko yrityksessä muodollisia menettelytapoja tiedon keräämiseksi. Huomiota kiinnittää se, että yli puolet vastaajista (52 %) valitsi

vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vastauksia tähän kysymykseen olisi kannattanutkin tarkentaa jatkokysymyksillä, jos tutkimusta olisi täydennetty esimerkiksi haastatteluilla. Jakaumaa voi tulkita siten, että vastaajat eivät tieneet, onko tällaisia menettelytapoja olemassa, mutta myös siten, että menettelytavoissa olisi ollut kehitettävää. Tiedon jakamisen osalta tilanne oli myönteisempi. Vastaajista yli puolet tunnisti, että yrityksessä oli muodollisia menettelytapoja tiedon jakamiseksi. Kuitenkin 31 % myös tähän väittämään vastanneista valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Vastaajista noin 73 % oli sitä mieltä, että kokeneita työntekijöitä kannustettiin jakamaan tietoaan ja osaamistaan uusien tai vähemmän kokeneiden työntekijöiden kanssa. Jakauma tuki tulosta siitä, että tiimien sisäisen toimintakulttuurin katsottiin tukevan tiedon jakamista. Vastaukset väittämään mentoroinnin ja työssäoppimisen käyttämisestä osaamisen jakamisessa jakautuivat eri tavalla. Tästäkin puolet vastaajista ilmoitti olevansa samaa mieltä, mutta jopa 31 % vastaajista ilmoitti, ettei ole samaa eikä eri mieltä. Vastausten jakauma oli samansuuntainen kuin väittämässä tiedon keräämisen ja jakamisen muodollisista menettelytavoista. Mentorointi ja työssäoppiminen ovatkin muodollisempia tiedon jakamisen ja oppimisen tapoja kuin työtovereilta saadut neuvot ja lisätiedot yksittäisissä työtehtävissä ja vaativat suunnitelmallisuutta työnantajan puolelta.

Yrityksessä ei ollut muodollista tietostrategiaa eikä järjestelmällisiä menettelytapoja tiedon keräämiseksi. Lisäksi tiedon jakamista ei edistetty yrityksen tasolla. Nämä tulokset osoittivat, että yrityksessä voi olla tarvetta tiedonhallinnan parantamiselle ja järjestelmällisen tietostrategian luomiselle, jotta eksplisiittinen tieto saadaan järjestelmällisesti tallennettua helposti saavutettavaan ja käytettävään muotoon ja myös käytännön prosesseissa ja työtehtävissä syntyvä hiljainen tieto saadaan tallennettua siltä osin kuin sitä on mahdollista tallentaa. Tiedonhallinnan menetelmistä ja tiedonhallintaa koskevista toimenpiteistä tulisi myös tiedottaa työntekijöille riittävästi.

Vaikka tiedon jakamista ei edistetty yrityksen tasolla riittävästi ja virallisessa tietostrategiassa sekä siitä tiedottamisessa olikin puutteita, tiimitasolla työntekijöitä kannustettiin keskinäiseen työtovereilta oppimiseen ja epäviralliseen tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen edistäminen tiimitasolla ja kokeneempien työntekijöiden tietämyksen hyväksikäyttö kertoivat myös siitä, että epäviralliset tiedonlähteet olivat virallisten ohella merkittävässä asemassa. Epävirallisten tiedonlähteiden asema voi myös korostua sen vuoksi, että virallista tietoa, kuten työohjeita, ei ollut helposti saatavilla. Työtovereiden väliseen tiedon jakamiseen kannustaminen on merkittävää senkin vuoksi, että

henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa voidaan välittää myös hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Hiljaista tietoa ei kuitenkaan saada tallennettua laajemmin osaksi organisationaalista tietoa, jos ei ole menettelytapoja tiedon dokumentoimiselle tiedon ulkoistamisen ja yhdistämisen prosessien yhteydessä. Tiedon jakaminen oli työntekijöiden mielestä ensiarvoisen tärkeää työtehtävissä onnistumiselle, joten virallisia menettelytapoja tiedon keräämiseen ja jakamiseen sekä työssäoppimiseen olisi todella tarpeellista kehittää. Tulokset puoltavat siis myös näiltä osin tarvetta virallisen tietostrategian kehittämiseksi ja tiedonhallinnan parantamiselle.

Informaatiokulttuurin osalta tiedonhallinnassa kuvastui se, että tiedolla ohjaaminen ja tiedon virallisuus eivät olleet vahvoja piirteitä yrityksen informaatiokulttuurissa. Tietostrategian puutteellisuudesta kertoi etenkin se, että tietoa jaettiin usein liian niukasti, koska toimijoilla ei ollut riittävästi tietoa siitä, ketkä organisaatiossa olisivat kyseistä tietoa tarvitsevat. Viestinnän puutteellisuudesta tai virheellisestä suuntaamisesta voi kertoa myös se, että työntekijöiden saama tieto yrityksen toiminnan tuloksista ei johtanut muutoksiin heidän toimintatavoissaan. Tietostrategian puuttuminen tai heikkous voi heijastua myös siinä, että virallista tietoa jouduttiin usein varmistamaan epävirallisista lähteistä. Epävirallisten tiedonlähteiden asemaa voi vahvistaa myös se, että yrityksellä ei ollut järjestelmällisiä menettelytapoja tiedon keräämiseksi ja dokumentoimiseksi eikä yrityksen toimintakulttuuri edistänyt tiedon jakamista.

Tiedon jakamista koskevat tulokset tukivat aiempia päätelmiä siitä, että yrityksen informaatiokulttuuriin kuului tiedon vilkas jakaminen etenkin tiimien sisällä. Tähän liittyi myös se, että yrityksessä oli määritelty muodollisia menettelytapoja tiedon jakamiseksi. Tiedon läpinäkyvyyttä korosti se, että tietoa jaettiin myös virheistä ja epäonnistumisista. Kokeneempien työntekijöiden osaamisen käyttäminen ja osaamisen jakamiseen kannustaminen kertoivat siitä, että tiedon jakaminen ja tiedon läpinäkyvyys olivat informaatiokulttuurin vahvoja piirteitä. Samalla se voi kuitenkin kertoa myös epävirallisten tiedonlähteiden tärkeästä asemasta tiedon varmistamisessa. Tiedon vilkas jakaminen tuki lisäksi sitä, että tiedon eheys ja paikkansapitävyys oli yrityksen informaatiokulttuuria kuvaava piirre. Tietoa ei pantattu itsellä eikä yhteisössä välitetty tietoisesti epätarkkaa tietoa.

### 5.3.2 Tiedon saatavuus

Taulukko 29. Tiedon saatavuus: vastausten keskiarvo väittämittäin (n=33).

Väittämä	Keskiarvo
Tieto on helposti saatavilla ja järjestetty niin, että minun on helppo löytää etsimäni.	2,79
Yrityksessä on helppo löytää tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista.	2,3
Yritys hyödyntää tietoteknisiä välineitä helpottaakseen tiedon jakamista.	3,5

Tiedon saatavuuden osalta tarkasteltiin ensinnäkin sitä, oliko tieto helposti saatavilla ja hyvin organisoitu. Lisäksi kysyttiin, oliko yrityksessä helppo löytää tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista ja hyödynsiäkö yritys tietoteknisiä välineitä helpottaakseen tiedon jakamista. Tuloksissa kiinnittää huomiota se, että vastausten perusteella yritys osasi hyödyntää hyvin tietoteknisiä välineitä helpottaakseen tiedon jakamista, mutta tieto ei kuitenkaan ollut helposti saatavilla tai hyvin organisoitu. Varsinkaan tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista ei ollut helppoa löytää. (Taulukko 29.)

Taulukko 30. Tieto on helposti saatavilla ja järjestetty niin, että minun on helppo löytää etsimäni (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	6	18
2	8	24
3	6	18
4	13	39
5	0	0
<b>Yhteensä</b>	33	100

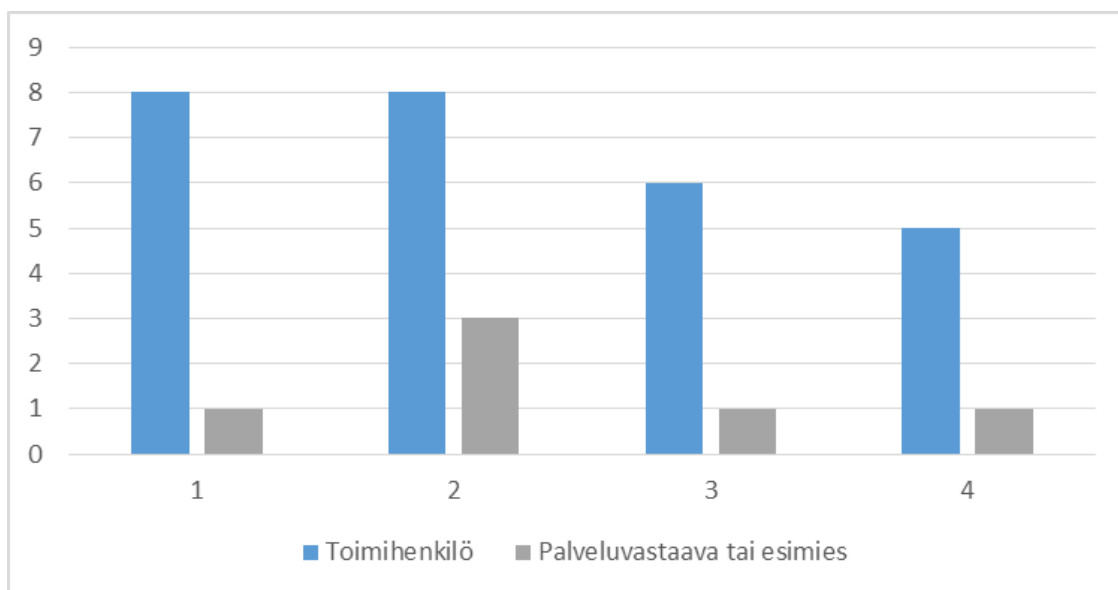
Vastaajista 39 % oli jossain määrin sitä mieltä, että tieto on yrityksessä helposti saatavilla ja hyvin järjestetty, kun taas 42 % oli asiasta joko täysin tai jossain määrin eri mieltä. Huomionarvoista on, että kukaan ei ollut täysin samaa mieltä asiasta. (Taulukko 30.) Syitä näkemyseroille etsittiin tarkastelemalla tuloksia suhteessa vastaajan tiimiin. Tiedon helpon saatavuuden ja organisoinnin osalta vastauksissa oli eroa tiimien välillä, vaikka ero ei ollutkaan tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,67$ ). Etenkin laskutus- ja asiakastiimeissä oli vastaajien enemmistö jossain määrin samaa mieltä asiasta (67 % ja 80 %). Teknisessä tiimissä taas enemmistö, 75 %, oli jossain määrin tai täysin eri mieltä. Taustatyötiimi oli myös mielenkiintoinen, koska siellä toisaalta 38 % oli jossain määrin samaa mieltä, mutta yhteensä 50 % täysin tai jossain määrin eri mieltä.

Vastausten tulkinnassa olisi ollut hyötyä lisäselvityksestä esimerkiksi jatkokyselyllä tai haastatteluilla. Voidaan kuitenkin olettaa, että erot johtuivat ainakin osittain tiimien erilaisista työtehtävistä. Teknisen tiimin edustajien mielestä yrityksessä oli muodolliset menettelytavat tiedon keräämiseksi, mutta he olivat toisaalta sitä mieltä, että tieto ei ollut helposti saatavilla eikä hyvin järjestetty. Tuloksia voi selittää se, että teknisen tiimin työtehtävissä käytettiin dokumenttiarkistoa, jota muut tiimit eivät käyttäneet. Ilmeisesti tämä arkisto olisi kaivannut järjestämistä tai paperidokumenttien muuntamista sähköiseen muotoon. Muissa tiimeissä käytettiin kirjallisista lähteistä pääosin yrityksen intranetin ohjeita, jotka siis vastausten perusteella olivat kohtalaisen hyvin saatavilla ja organisoitu. Taustatyötiimin sisäiset erot voivat johtua samoin siitä, että tiimin jäsenillä oli erilaisia työtehtäviä ja joissakin työtehtävissä käytettävä tieto oli huonommin saatavilla. Kokonaisuutena vastaajista kuitenkin niin suuri osuus oli sitä mieltä, että yrityksessä tieto ei ollut helposti saatavilla eikä hyvin organisoitu, että työtehtävien suorittamista voisi tehostaa koko yksikön tasolla sekä erilaisten työtehtävissä tarpeellisten dokumenttien kartoittaminen ja parempi organisoiminen että tiedon saatavuuden yleinen parantaminen.

Taulukko 31. Yrityksessä on helppo löytää tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	9	27
2	11	33
3	7	21
4	6	18
5	0	0
<b>Yhteensä</b>	33	100

Huomionarvoista on, että vain 18 % vastaajista piti helppona löytää tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista (ks. taulukko 31). Enemmistö, 60 %, oli jossain määrin tai täysin eri mieltä asiasta. Tiimien välillä oli myös pieniä eroja näkemyksissä siitä, miten helppoa hyvistä käytännöistä ja eri asioiden osaajista on löytää tietoja. Erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ( $p=0,671$ ). Taustatyö- ja asiakastiimeissä suurempi osuus vastaajista piti tietoja hyvistä käytännöistä ja osaajista helppona löytää kuin teknisessä ja laskutustiimissä. Näidenkin tulosten osalta voi olettaa, että erot johtuivat erilaisista työtehtävistä. Jokaisen tiimin, mutta etenkin teknisen ja laskutustiimin tehtävien osalta oli siis vastaajien näkemysten perusteella tarvetta tiedon organisoinnille ja sen saatavuuden parantamiselle.



Kuvio 7. Yrityksessä on helppo löytää tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista, jakama työtehtävän mukaan ( $p=0,803$ ).

Lähemmässä tarkastelussa selittävien muuttujien suhteen tuli lisäksi esille, että myös kaksi kolmesta asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevästä totesi, että tietoja hyvistä käytännöistä ja eri alojen osaajista ei ollut helppoa löytää. Havainto kertoi tiedon organisoinnin puutteista organisaatiossa laajemminkin. (Kuvio 7.)

Yrityksessä oli tunnistettu tiedon saatavuuden ongelmat ja yritetty etsiä ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Esimerkiksi intranetissä oli otettu käyttöön aihetunnisteita, joiden avulla voi kysyä neuvoa ja etsiä vinkkejä toimintatavoista yksittäisten työtehtävien osalta. Aihetunnisteita ei kuitenkaan tähän kyselyyn vastanneiden keskuudessa pidetty hyödyllisinä.

Taulukko 32. Yritys hyödyntää tietoteknisiä välineitä helpottaakseen tiedon jakamista ( $n=33$ ).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	1	3
2	6	18
3	5	15
4	17	52
5	4	12
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Yrityksessä hyödynnettiin tietoteknisiä välineitä tiedon jakamisessa kohtalaisen hyvin, 64 % vastaajista oli tätä mieltä (taulukko 32). Tiimikohtaisia eroja on tulkittu suuntaa antavina ( $p=0,834$ ). Teknisessä tiimissä oli muita tiimejä suurempi osuus vastaajista, 37,5 %, jossain määrin sitä mieltä, että tietoteknisiä välineitä ei hyödynnetty tiedon jakamisessa. Ero muihin tiimeihin voi johtua eri työtehtävistä: on mahdollista, että teknisen tiimin työtehtäviin liittyvän tiedon jakamisessa ei käytetty riittävästi tietoteknisiä välineitä. Negatiivisiin vastauksiin voi löytyä syy myös siitä, miten vastaajat ymmärsivät kysymyksen. Avoimissa kysymyksissä useimmat vastaajat pitivät intranettiä, pikaviestiohjelmaa ja sähköpostia tärkeinä ja hyödyllisinä tiedon jakamisen tapoina. Intranet ja sähköposti olivat myös työtovereiden neuvojen lisäksi useimmin mainitut tärkeimpinä jokapäiväisessä työssä käytettyinä tiedonlähteinä. Vaikuttaisi siis siltä, että tietoteknisiä välineitä oli käytettävissä tiedon jakamiseen ja niitä myös käytettiin. Voi kuitenkin olla, että jotkin osa-alueet olivat jääneet toiminnan kehityksessä vähemmälle huomiolle. Yrityksen kannattaisikin tietoteknisten välineiden käyttöönottoa kehittäessään ottaa eri osa-alueet tasavertaisesti huomioon. Sähköisiä välineitä käyttämällä voidaan edistää ennen kaikkea eksplisiittisen tiedon jakamista. Tosin esimerkiksi pikaviesteillä työtoverit voivat keskustella tapauskohtaisista ratkaisuista, joihin pääsemiseksi tarvitaan usein myös kokemuksen kerryttämää hiljaista tietoa.

Yleisesti tuloksia voi tulkita siten, että yrityksessä oli käytössä ajantasaiset välineet tiedon jakamiseen ja niitä käytettiin. Kun tuloksia tulkittiin yhdessä tiedonhallinnan tulosten kanssa, voidaan olettaa, että yrityksessä jaettiin usein käytännön työtehtäviin liittyvää tietoa epävirallisesti sähköisten kanavien, kuten sähköpostin ja pikaviestien välityksellä. Muodollisen tietostrategian puuttuminen näkyi kuitenkin siinä, että tietoa etenkin eri asioiden osajista ei ollut helposti saatavilla eikä muutakaan tietoa ollut organisoitu riittävästi. Kun tietoa eri osa-alueiden osajista oli vaikea löytää, voi heidän tietämyksensä jäädä usein hyödyntämättä. Tämä voi johtaa myös samojen asioiden turhaan päällekkäiseen selvittämiseen. Tiedon organisoinnin puutteellisuudesta kertoi myös se, ettei yrityksessä ollut menettelytapoja tiedon keräämiseksi eikä toimintakulttuuri yrityksen tasolla edistänyt tiedon jakamista. Yrityksessä olisi siis tarvetta kehittää myös eksplisiittisen tiedon organisointia.

Tiedon organisoinnin puutteellisuus tukee aiempia päätelmiä siitä, että tiedon virallisuus ja tiedolla ohjaaminen eivät olleet yrityksen informaatiokulttuuria vahvasti kuvaavia piirteitä. Yritys kuitenkin



edisti tiedon jakamista ja täten myös tiedon läpinäkyvyyden, eheyden ja paikkansapitävyyden säilyttämistä myös tietoteknisiä välineitä hyödyntämällä.

Tiedon saatavuus ja hyvin organisoitu tieto myös työntekijöiden osaamisalueista ja osaamisen kehittystarpeista on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää tietointensiiviselle organisaatiolle. Palveluorganisaatiossakin toiminnan laatu riippuu nykyisin paljolti siitä, onko työntekijöillä käytössään riittävä ja ajantasainen tieto työtehtävien hoitamiseen. Tiedonkäytön hyötyjen tarkastelussa (luku 5.3.3.) yli 90 % vastaajista tunnisti tiedon jakamisen välttämättömäksi edellytykseksi työtehtävien hoitamiseksi. Toimintaa voidaan kehittää tehokkaammin, jos työntekijöiden osaamisen nykytilanne on tiedossa. Samoin voidaan ohjata kysymykset ja perehdytysvastuut oikeille henkilöille. Tiedon hyvä saatavuus on puolestaan välttämätön edellytys päivittäisen toiminnan tehostamiselle ja työtehtävien tehokkaalle hoitamiselle ylipäänsä.

### 5.3.3 Tiedonkäytön hyödyt

Tiedonkäytön hyötyjen osalta tarkasteltiin muun muassa sitä, miten työntekijät pystyivät hyödyntämään tietoa työtehtävissään ja niihin liittyvien ongelmien ratkaisussa. Lisäksi tarkasteltiin käsityksiä tiedon jakamisen merkityksestä työtehtävien tekemiselle.

Taulukko 33. Tiedonkäytön hyödyt: vastausten keskiarvot väittämittäin (n=33).

Väittämä	Keskiarvo
Tunnistan työtehtäviini liittyvät ongelmat nopeasti ja löydän niihin ratkaisut.	3,91
Työtehtäväni vaativat uusia, luovia ideoita ja ratkaisuja.	3,7
Työni hyödyttää yritystä.	4,45
Pystyn vaikuttamaan siihen, mitä tiimissäni tapahtuu.	2,85
Tiedon jakaminen on erittäin tärkeä edellytys työtehtäviäni tekemiselle.	4,52

Tiedonkäytön hyödyt näkyivät työntekijöiden käytännön työssä. Työntekijät tunnistivat ongelmat hyvin ja löysivät ratkaisut ongelmiin, vaikka tehtävät vaativat jatkuvasti uusia ideoita ja luovia ratkaisuja. Työntekijät olivat havainneet, että palveluorganisaationkin työssä onnistumiseksi on tiedon jakaminen ensiarvoisen tärkeä edellytys. Tämä seikka nousi analyysissa erittäin selkeästi esille. (Taulukko 33.)

Vastaajista 76 % tunnisti työtehtäviinsä liittyvät ongelmat nopeasti ja löysi niihin ratkaisut. Lisäksi 63 prosentin mielestä heidän työtehtävänsä vaativat luovia ratkaisuja ja uusia ideoita. Työntekijät pystyivät siis käyttämään osaamistaan ja saatavilla olevaa tietoa tehokkaasti työtehtävissään. Tiedon saatavuudesta huolehtiminen ja tiedon jakamisen helpottaminen korostuvat erityisesti nopeita ratkaisuja ja luovuutta vaativissa työtehtävissä. (Taulukot 4 ja 5, Liite 3.)

Taulukko 34. Tiedon jakaminen on erittäin tärkeä edellytys työtehtävieni tekemiselle (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	0	0
2	1	3
3	2	6
4	9	27
5	21	64
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Erittäin merkittävää oli, että vastaajista yhteensä 91 prosentille tiedon jakaminen olikin erittäin tärkeä edellytys työtehtävien tekemiselle. (Taulukko 34.)

Tuloksissa ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa tiimien välillä. Joitakin tuloksia tulkittiin suuntaa antavasti. Laskutustiimin vastanneista työntekijöistä 50 % tunnisti mielestään ongelmat helposti ja löysi niihin ratkaisut, kun taas muissa tiimeissä tätä mieltä olleiden osuus oli huomattavasti suurempi. Eroa voi selittää osittain se, että vastausten perusteella laskutustiimin työtehtävät vaativat uusia ideoita ja luovia ratkaisuja enemmän kuin muissa tiimeissä. Ratkaisuja ongelmiin voi siis olla vaikea löytää nopeasti. Asiakastiimissä puolestaan vain 40 % vastaajista katsoi työn vaativan luovia ratkaisuja, joten ehkä osin tämänkin takia ongelmia oli helpompi ratkaista. Tiedon jakaminen oli puolestaan kaikissa tiimeissä vastaajien selkeän enemmistön mielestä erittäin tärkeä edellytys tehtävien suorittamiselle.

Työntekijät olivat myös motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, koska katsoivat, että heidän työnsä hyödytti yritystä. Kaikki vastaajat katsoivat, että heidän työnsä hyödytti yritystä ainakin jossain määrin (Taulukko 6, Liite 3.). Tiimienkään välillä ei vastauksissa ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Työntekijöiden mielestä heidän työllään oli siis merkitystä yrityksen toiminnalle ja he pystyivät vastaamaan työtehtäviensä jokapäiväisiin vaatimuksiin työyhteisössä jaetun tiedon avulla.

Taulukko 35. Pystyn vaikuttamaan siihen, mitä tiimissäni tapahtuu (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	7	21
2	8	24
3	5	15
4	9	27
5	4	12
<b>Yhteensä</b>	33	100

Työntekijöiden käsitys mahdollisuuksistaan vaikuttaa siihen, mitä heidän omassa tiimissään tapahtuu, poikkesi kuitenkin suuresti osa-alueen muista tuloksista. Vastaajista 45 % oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tiiminsä toimintaan ja peräti 21 % koki, että he eivät voi vaikuttaa tiiminsä toimintaan lainkaan. Kuitenkin 39 % oli sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuuksia on. (Taulukko 35.) Analyysin perusteella suuri osa työntekijöistä siis katsoi, että heillä ei ollut vaikutusmahdollisuuksia tiimin tapahtumiin. Voidaan kuitenkin olettaa, että työntekijöiden sitoutumista työhön vahvistaisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi esimerkiksi Widén-Wulff (2001) on todennut, että yrityksen sopeutumista nopeisiin muutoksiin ja uuden informaation määrän kasvuun edistää aktiivinen informaatiokulttuuri, jossa korostuvat vuorovaikutussuhteet ja yhteydet työntekijöiden ja organisaation eri osien välillä. Samoin avoimesta vuorovaikutuksesta muodostuvalla luottamuksella on suuri merkitys tiedon jakamisessa organisaatiossa (Widén-Wulff 2007). Työntekijöiden vähäiset vaikutusmahdollisuudet voivat vähentää luottamusta ja vaikuttaa haitallisesti yrityksen informaatiokulttuuriin.

Tiimikohtaisesti arvioissa vaikutusmahdollisuuksista oman tiimin toimintaan ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p=0,164$ ). Teknisessä tiimissä kuitenkin kaksi kolmasosaa katsoi, ettei pysty vaikuttamaan toimintaan. Muissa tiimeissä osuus oli 33-40 %. Laskutustiimissä muita tiimejä suurempi osuus (33 %) vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Syitä teknisen tiimin erolle muihin tiimeihin nähden tässä kysymyksessä ei saatu tutkimusaineistosta tarkemmin selville. Tässäkin kysymyksessä lisäkysely tai haastattelut olisivat auttaneet valaisemaan asiaa lisää. Syynä voivat olla esimiehen toimintatavat tai tiimiin muodostunut sisäinen kulttuuri, toisaalta asiaan voivat vaikuttaa myös tiimin työtehtävät, jotka erosivat muiden tiimien tehtävistä.

Muiden taustatekijöiden osalta vastaukset erosivat jonkin verran suhteessa työsuhteen kestoon ja työsuhteen luonteeseen. Vakituksista työntekijöistä suurempi osuus kuin määräaikaisista katsoi pysyvän vaikuttamaan siihen, mitä tiimissä tapahtuu. Samoin 6-10 vuotta työskennelleet olivat useammin kuin 0-5 vuotta työskennelleet sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuuksia oli. Tuloksissa ei kuitenkaan voitu havaita tilastollisesti merkitseviä eroja. Vaikutusmahdollisuuksien osalta näkemyksiin voi vaikuttaa se, että yrityksessä oli tehty ennen kyselyä suuri organisaatiomuutos. Työntekijöiden näkemykset muutoksesta voivat siis vaikuttaa kyselyn tuloksiin tältä osin.

Etenkin tiedon jakamisen tunnistaminen välttämättömäksi edellytykseksi työtehtävien tekemiselle korosti yrityksen informaatiokulttuurin piirteistä tiedon jakamista, tiedon läpinäkyvyyttä ja sen eheyttä ja paikkansapitävyyttä. Myös sen, että työntekijät tunnistivat työtehtäviin liittyvät ongelmat nopeasti ja löysivät niihin ratkaisut, vaikka tehtävät vaativat luoviakin ratkaisuja, voidaan tulkita kertovan siitä, että tietoa pyrittiin työntekijöiden välillä panttaamisen sijasta jakamaan ja tietoa jaettiin avoimesti myös epäonnistuneista ratkaisuista. Todennäköisempää on, että luovat ratkaisut löytyivät usein työtovereita konsultoimalla kuin asiaa yksin pohtimalla. Koska tiedon jakamisen havaittiin edellä olevan vilkasta erityisesti tiimien sisällä ja työntekijöiden välillä, tukevat tulokset myös sitä, että epäviralliset tiedonlähteet olivat työyhteisössä merkittävässä asemassa ainakin virallisista lähteistä saadun tiedon täydentäjinä.

## 5.4 Tiedon jakamisen käytännöt ja esteet

Kyselylomakkeessa oli lisäksi neljä avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysymykset liittyivät tiedonhankintaan, tiedon jakamiseen ja tiedonkäyttöön.

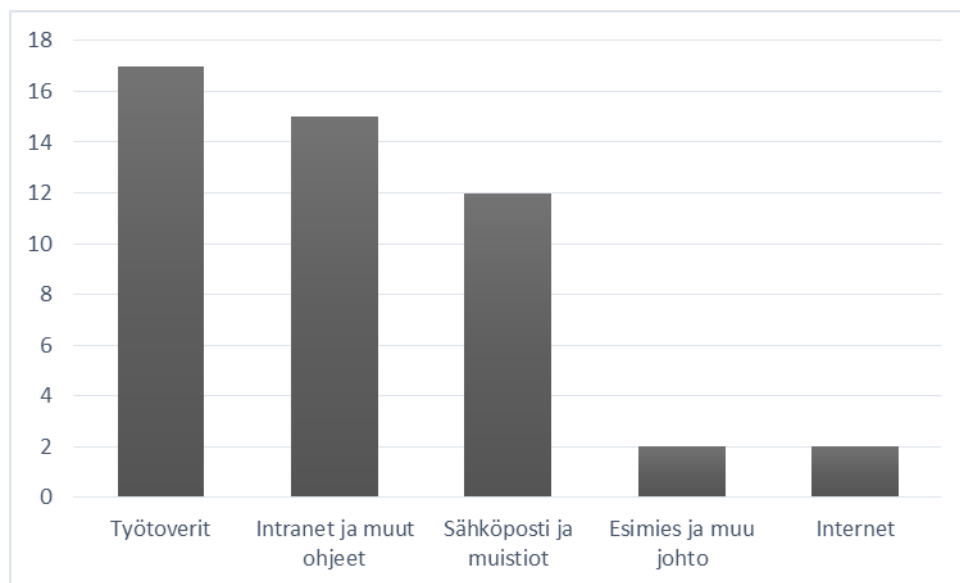
Taulukko 36. Avoimet kysymykset ja vastausten lukumäärät.

Kysymys	Vastausten lkm
Mainitse vähintään yksi ja korkeintaan kolme tärkeintä tiedonlähdettä, joita käytät jokapäiväisessä työssäsi.	19
Mitkä ovat suurimmat kannusteet tiedon ja osaamisen jakamiselle?	9
Entä mitkä ovat suurimmat esteet tiedon ja osaamisen jakamiselle?	15
Mainitse yrityksessä tiedon jakamiseen käytettyjä virallisia ja epävirallisia tapoja ja arvioi, kuinka hyödyllisiä ne ovat sinulle (asteikolla ei lainkaan hyödyllinen (1) – erittäin hyödyllinen (5))	15

Taulukossa 36 on esitetty avoimet kysymykset ja niihin saatujen vastausten määrät. Viimeiseen kysymykseen vastaajat listasivat kahdesta seitsemään tiedon jakamisen tapaa. Alla on analysoitu vastausten sisältöä kysymyskohtaisesti.

#### 5.4.1 Tärkeimmät tiedonlähteet

Vastaajia pyydettiin mainitsemaan vähintään yksi ja korkeintaan kolme tärkeintä tiedonlähdettä, joita he käyttivät jokapäiväisessä työssään. Kysymykseen saatiin 15 vastausta. Yksi vastaaja mainitsi yhden tiedonlähteen, seitsemän mainitsi kaksi ja 11 vastaajaa kolme tärkeintä tiedonlähdettä.



Kuvio 8. Tärkeimmät tiedonlähteet jokapäiväisessä työssä, mainintoja (vastaajien lukumäärä 15).

Kuviossa 8 on esitetty mainintojen lukumäärien jakauma. Useimmin mainittiin työtoverit, tämä vaihtoehto puuttui vain kahdesta vastauksesta. Kaksi muuta tärkeää tiedonlähdettä olivat intranetin ohjeet ja tiedotteet sekä sähköpostitse jaetut tiedot. Esimies ja muu johto sekä Internet mainittiin kaksi kertaa. Vastausten perusteella työtoverit olivat työntekijöille tärkein tiedonlähde jokapäiväisessä työssä. Seuraavaksi tärkeimpiä olivat kirjalliset viralliset lähteet: intranetin ohjeet ja tiedotteet sekä sähköpostitse saatavat ohjeet. Työtovereiden tärkeä asema tiedonlähteenä kertoi myös tiedon jakamisen merkityksestä työyhteisössä, koska tiedonhankintaan työtovereilta liittyi usein luontevasti myös tiedon jakamista. Työntekijöiden ja ryhmien aktiivisten vuorovaikutussuhteiden ansiosta myös hiljaisen tiedon jakaminen oli mahdollista.

Esimiehet saivat huomattavan vähän mainintoja. Työtovereihin verrattuna esimiehiä pidettiin siis hyvin harvoin tärkeinä tiedonlähteinä. Tulosta voi selittää osaltaan se, että yrityksessä esimiehet eivät välttämättä tunteneet käytännön työtehtäviä eivätkä siis voineet toimia tiedonlähteenä jokapäiväisessä työssä. Virallisia ohjeita välitettiin kuitenkin sähköpostitse tai intranetissä usein myös esimiesten toimesta. Lisäksi esimiehet välittivät tietysti yrityksen yleiseen toimintaan ja linjauksiin tai henkilöstöasioihin liittyvää tietoa. Tiedon jakamisen mahdollisuudet esimiesten kanssa olivat kuitenkin vähäisempiä kuin työtovereiden kanssa, koska tulosten perusteella henkilökohtaista vuorovaikutusta oli tiedonhankinnassakin vähemmän. Aktiivisemmat vuorovaikutussuhteet tässäkin suhteessa paitsi edistäisivät hiljaisen tiedon välittymistä loisivat edellytyksiä avoimemmalle informaatiokulttuurille ja siten edistäisivät yrityksen sopeutumista uusiin olosuhteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Informaatiokulttuurin muutos myös edellyttää aina esimiesten ja johdon osallisuutta.

#### **5.4.2 Tiedon ja osaamisen jakamisen kannusteet**

Kysymykseen ”Mitkä ovat suurimmat kannusteet tiedon ja osaamisen jakamiselle?” saatiin yhdeksän vastausta. Saadut vastaukset luokiteltiin väljästi aiheen ja näkökulman mukaisesti kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän vastauksissa tiedon jakaminen nähtiin keinona virheiden vähentämiselle ja siten toiminnan tehostamiselle. Toisen ryhmän vastauksissa korostui työyhteisön vuorovaikutus ja avoin informaatiokulttuuri. Kolmannessa ryhmässä kannusteena taas pidettiin oman osaamisen ja tietämyksen arvostusta ja huomioimista. Vastaukset jakautuivat tasaisesti eri palvelutiimeihin.

Ensimmäisen ryhmän viidessä vastauksessa pidettiin tärkeimpänä kannustimena tiedon jakamiselle sitä, että kun kaikki osaavat työnsä, virheet vähenevät ja työt saadaan tehtyä tehokkaammin. Osaamisen jakaminen tekee kaikkien työstä helpompaa, kun työt ovat ajan tasalla ja asiakaskontaktitkin ovat sen vuoksi miellyttävämpiä. Lisäksi vastauksissa tuli esille, että tiedon jakaminen on väline oman osaamisen kasvattamiseen. Osaamisen laajentaminen ja vastuun kasvattaminen omasta työstä lisäsi vastaajien mukaan työn mielekkyyttä.

Toisessa ryhmässä oli tarkasteltu kannusteita työyhteisön avoimuuden näkökulmasta. Tiedon jakaminen oli luontevaa, koska työtoverit koettiin helposti lähestyttäviksi ja valmiiksi jakamaan osaa-

mistaan. Eräässä vastauksessa tiivistyvät nämä piirteet kuvaavasti: *”Yhteinen halukkuus kehittymiseen ja ongelmien ratkaisuun. Hyvä porukka ja reilu meininki työyhteisössä. Ei tyrmätä vaan jalostetaan käytettävissä olevaa tiedon rippusta.”*

Lisäksi joissakin vastauksissa tuotiin esille, että tiedon ja osaamisen jakamisen kannusteena toimisi se, että henkilön osaamista arvostettaisiin tai huomioitaisiin esimiesten taholta. Tiedon jakaminen koettiin turhaksi, koska tietoa ei arvostettu. Tällaiset vastaukset olivat kuitenkin vähemmistönä.

Vastauksissa tulevat esille Widén-Wulffin (2001) kuvaamat avoimen informaatiokulttuurin edut: avoin tiedon jakaminen edistää toiminnan sopeutumista nopeisiin muutoksiin ja jatkuvasti kasvavaan uuden informaation määrän käsittelyyn. Tiedon jakaminen vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa voi myös edistää hiljaisen tiedon siirtymistä kokeneemmilta työntekijöiltä muille.

### **5.4.3 Tiedon ja osaamisen jakamisen esteet**

Tiedon jakamisen esteitä tunnistettiin enemmän kuin kannusteita. Vastaukset jaettiin aiheen perusteella viiteen ryhmään:

1. Tiedon suuri määrä ja rajallinen aika tiedon jakamiselle
2. Puutteelliset tiedot siitä, ketkä tietoa tarvitsisivat
3. Tiedon jakamisen sääntely
4. Työntekijöiden haluttomuus jakaa tietoa
5. Organisaation rakenteelliset ongelmat

Vastauksissa oli tiedon jakaminen käsitetty joko työntekijöillä olevan tiedon ja osaamisen jakamiseksi ja vastaanottamiseksi tai uuden, työtehtäviä tai yrityksen organisaatio- ja muita muutoksia koskevan informaation jakamiseksi. Osassa vastauksista viitattiin esimerkiksi työtoverilla olevaan tietoon jonkin ongelman ratkaisusta, kun taas osassa käsiteltiin intranetissä olevia virallisia ohjeita tai uusia suunnitelmia tai projekteja koskevan tiedon luottamuksellisuutta. Kaikkien näiden voidaan ajatella sisältyvän organisaatiossa olevaan tietoon, sillä Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan organisatorinen tieto voi olla eksplisiittistä tai hiljaista tietoa ja uusi informaatio voi lisätä tai muuttaa olemassa olevaa tietoa.

Ensimmäisen ryhmän vastauksissa tunnistettiin tiedon jakamisen esteiksi työtehtävissä tarvittavan tiedon suuri määrä ja tiedon jakamiselle varatun ajan vähäisyys. Aikaa uusien asioiden neuvomiselle tai niihin perehtymiselle ei ollut suuren työmäärän vuoksi. Vastauksissa nostettiin esille myös se, että toimintatavat ja ohjeistukset muuttuivat usein, joten ohjeiden päivittäminen, niihin perehtyminen ja uusien tapojen omaksuminen oli päivittäisen työn ohessa vaikeaa. On kuitenkin otettava huomioon, että yrityksessä oli hieman ennen kyselyä toteutettu organisaatiomuutos, jonka seurauksena myös työntekijöiden työtehtävät olivat osittain muuttuneet. Vastaajat olivat siis kyselyn aikaan vielä opettelemassa uusien osa-alueiden työtehtäviä ja toimintatapoja. Organisaation ja työtapojen muutokset aiheuttivat stressiä, mutta työntekijät tunnistivat hyvin myös stressiä aiheuttavia tekijöitä työympäristössä. Erilaisia reaktioita tilanteeseen kuvaavat aineistosta ehkä parhaiten seuraavat kommentit:

*"Loputon kiire ja sekavat työtehtävät. Kukaan ei osaa kunnolla mitään, kun kaikkien on tehtävä kaikkea."*

*"Laajan syväosaamisen tarve, jolloin epämukavuusalueelle siirtymiselle on usein tarvetta. Tietoa on saatavilla, mutta henkilöstä kiinni, kuinka rohkeasti hän sitä vieraammallakin osa-alueella hyödyntää."*

Ajanpuute voi olla palveluorganisaatiolle tyypillinen tiedon jakamisen este, koska työmäärä vaihtelee päivittäin suurestikin ja ruuhkat ovat yleisiä. Samoin työtehtävissä tarvittavan tiedon suuri määrä on ominainen tekijä asiakaspalvelutyössä, jossa asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden täytyy hallita ainakin perustiedot useilta osa-alueilta. Toimintatapojen ja ohjeiden jatkuva muuttuminen on sen sijaan tunnistettu tiedon jakamisen esteeksi myös Eckertin et al. (2001) tutkimuksessa tiedon jakamisen ongelmista laaja-alaisissa suunnitteluprosesseissa. Tähän liittyy Eckertin et al. mukaan myös se, että tiedon suuren määrän takia sitä usein yksinkertaistetaan jakamisen prosessissa tai tiedon välittäjät eivät ymmärrä asiaa tarpeeksi syvällisesti. Tällöin relevanttia tietoa voi jäädä puuttumaan vastaanottajilta. Etenkin tietoa suullisesti jaettaessa voi tieto myös vääristyä kulkiessaan useamman henkilön kautta. Samoin epätarkka tieto voidaan tulkita eri tavalla kuin on tarkoitettu, varsinkin jos tiedon jakamiseen osallistuvat henkilöt tarkastelevat asiaa eri konteksteissa. (Eckert et al. 2001, 4-6.)



Toinen merkittävä tunnistettu este tiedon jakamiselle olivat puutteelliset tiedot siitä, kenen kanssa ja millä tavoin tietoa pitäisi jakaa. Myös Eckert et al. (2001) tunnistivat merkittäväksi tiedon jakamisen ongelmaksi sen, että työntekijöillä ei ole kokonaiskuvaa työprosessista (Eckert et al. 2001, 4-5). Tämä voi olla este oman osaamisen jakamiselle, jos työntekijällä ei ole tiedossa, ketkä kaikki tiedoista voisivat hyötyä. Työntekijät kokivat myös, että tarpeellista tietoa voi jäädä saamatta, koska *"ei välttämättä tunnisteta ketkä kaikki tietoa tarvitsevat"*. Eräs vastaaja kommentoi myös, että *"tietoa jakavat tahot eivät koe tarpeelliseksi sellaisen tiedon jakamista jonka vastaanottaja kokisi kuitenkin tarpeelliseksi"*. Merkittävää on, että tästä syystä työtehtävien kannalta tärkeää tietoa jäi tämän vuoksi toisinaan saamatta. Eräs vastaaja totesikin, että *"tietoa ei ole aina saatavilla tasapuolisesti kaikille työntekijöille, vaikka sillä saattaisi olla suuri merkitys työtehtävien ja asiakaspalvelun kannalta."*

Tiedon jakaminen ei ole muun muassa Widén-Wulffin (2007) mukaan vain oman osaamisen välittämistä muille, vaan siihen kuuluu myös vastavuoroisesti tiedon vastaanottaminen: neuvojen ja lisätietojen kysyminen. Kun työntekijöillä oli puutteelliset tiedot siitä, kuka osaa mitäkin ja kenen työtehtäviin mikäkin asia kuuluu, oli neuvon kysyminen ja tehtävien välittäminen oikeille tahoille hankalaa ja aikaa vievää. Kommentit toivat myös lisätietoa tiedon saatavuuden puutteista, joihin kuului se, että yrityksessä oli vaikea löytää tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista.

Tiedon jakamisen kanavat olivat myös säänneltyjä (esimerkiksi ohjeiden päivitysoikeutta intranetissä oli rajattu), joten uutta saatua tietoa ei välttämättä pystytty jakamaan muiden kanssa. Eckert et al. ovat tunnistaneet horisontaalisen tiedon jakamisen puutteellisuuden erääksi huomattavaksi tiedonkulun esteeksi. Jos tietoa voidaan jakaa vain hierarkkisesti, voi useiden toimijoiden kautta kulkevaa lopullisille vastaanottajille tarpeellista tietoa kadota tai tieto voi vääristyä. (Eckert et al. 2001, 5-6.) Tarpeettoman tarkasti säänneltyyn tiedon jakamiseen viittaa jo edelläkin mainittu kommentti siitä, että *"tietoa jakavat tahot eivät koe tarpeelliseksi sellaisen tiedon jakamista jonka vastaanottaja kokisi kuitenkin tarpeelliseksi"*.

Vastauksista ilmeni myös, että kaikki työntekijät eivät olleet valmiita jakamaan osaamistaan. Eräissä vastauksessa arveltiin, että työntekijät voivat välttää tiedon jakamista, koska heillä oli tarve korostaa omaa osaamistaan ja asiantuntemustaan. Yrityksen informaatiokulttuurin tarkastelussa kuitenkin

tulokset osoittivat, että tiedon panttaaminen ei ollut yleistä. Eckert et al. ovat myös tunnistaneet ongelman, että tietoa jätetään tietoisesti jakamatta. Heidän mukaansa tämä voi kuitenkin johtua siitä, että tiedon luottamuksellisuutta arvioidaan virheellisesti tai ei ymmärretä tiedon tarpeellisuutta muille toimijoille. (Eckert et al. 2001, 5.) Työtoverien haluttomuus jakaa tietoa voitiin siis myös virheellisesti tulkita tiedon panttaamiseksi, vaikka todellinen syy olisi ollut se, että heillä ei ollut käsitystä siitä, kenelle kaikille tieto olisi tarpeellista.

Organisaation rakenteellisista ongelmista kertovat myös vastaukset, joissa nimettiin esteiksi tiedon jakamiselle esimies tai byrokratia. Vastaajien mukaan ohjeiden päivittäminen ja välittäminen oli rajattu liian harvoille henkilöille, jotka olivat muutenkin ylikuormitettuja. Tämän vuoksi päivittäisten työtehtävien kannalta tarpeellisen uuden tiedon jakaminen saattoi viivästyä tai estyä kokonaan. Yhden vastaajan mukaan yrityksen ”toimintakulttuuri” oli jopa ”kaikenlaisen kehityksen vastainen, taspäistämiseen pyrkivä ja [uusia ideoita] väheksyvä”. Toinenkin näkökulma tuotiin esille: aina tietoa yrityksen suunnitelmista ja organisaation muutoksista ei voitu jakaa luottamuksellisuuden tai salassapitovelvoitteiden vuoksi. Eckert et al. ovat tunnistaneet samankaltaisia esteitä. Tarpeellista tietoa voidaan jättää jakamatta, koska tietoa pidetään tarpeettomasti luottamuksellisena tai ajatellaan virheellisesti, että kaikilla työprosessiin osallistuvilla ei ole oikeutta tietoon. Tähän liittyy myös se, että toimijoilla ei ole riittävää kokonaiskuvaa organisaation työprosesseista eikä ymmärretä, kenelle tieto olisi tarpeellinen. Tiedon jakamisen rajoittaminen hierarkkisiin yhteyksiin voi myös johtaa siihen, että tarpeellista tietoa jää välittymättä. Tieto voi kulkea liian pitkien ketjujen ja asiaa vain pinnallisesti tuntevien henkilöiden kautta, jolloin relevanttia tietoa häviää. (Eckert et al. 2001, 5-6.)

#### **5.4.4 Viralliset ja epäviralliset tiedon jakamisen tavat**

Vastaajia pyydettiin lopuksi mainitsemaan yrityksessä käytettyjä virallisia ja epävirallisia tiedon jakamisen tapoja ja arvioimaan asteikolla ei lainkaan hyödyllinen (1) – erittäin hyödyllinen (5), kuinka hyödyllisiä ne olivat heille. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja siihen sai vastata omin sanoin. Vastausten pituutta ei ollut rajoitettu.

Taulukko 37. Viralliset ja epäviralliset tiedon jakamisen tavat.

Tiedon jakamisen tapa
Työtovereilta saadut neuvot tai perehdytys työtehtäviin, suullisesti tai pikaviesteillä
Työohjeet ja tiedotteet intranetissä
Viralliset sähköpostiohjeistukset ja muistiot
Tiimipalaverit
Esimies tai muu johto
Yleiset koulutukset
Yrityksen yleiset tiedotustilaisuudet

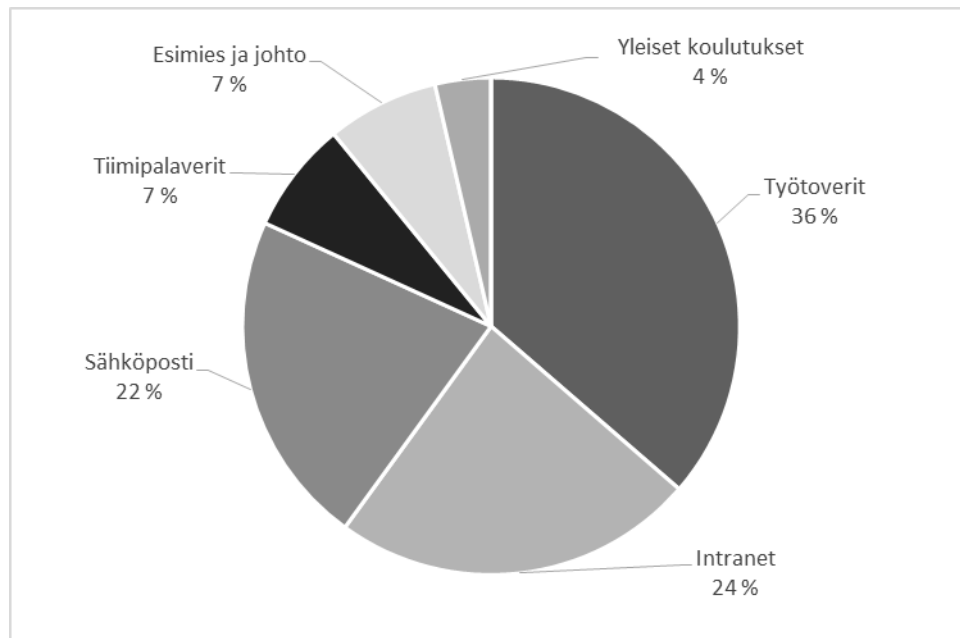
Viisitoista vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Vastauksissa oli mainittu kahdesta seitsemään virallista tai epävirallista tiedon jakamisen tapaa. Vastauksissa ilmoitettujen tapojen lukumäärän keskiarvo on 4,47 ja moodi 5. Vastauksissa mainitut tavat luokiteltiin teeman mukaisesti seitsemään luokkaan, jotka on listattu taulukossa 37.

Taulukko 38. Tiedon jakamiseen käytettyjä virallisia ja epävirallisia tapoja, mainintojen lukumäärä asteikolla erittäin hyödyllinen (5) – ei lainkaan hyödyllinen (1).

Tiedon jakamisen tapa	Hyödyllisyyden aste					Yhteensä
	5	4	3	2	1	
Työtoverit	14	6	2	-	-	22
Intranet	7	6	2	-	1	16
Sähköposti	7	5	-	-	-	12
Tiimipalaverit	3	1	-	-	-	4
Esimies ja johto	1	3	-	-	2	6
Yleiset koulutukset	-	2	-	-	-	2
Tiedotustilaisuudet	-	-	1	2	-	3
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

Ylivoimaisesti eniten mainintoja sai työtovereilta saatu neuvonta ja perehdytys, kuten taulukosta 38 käy ilmi. Se oli myös useimmiten mainittu erittäin hyödyllisenä tiedon jakamisen tapana. Myös Eckert et al. (2001, 7) korostavat henkilökohtaisten suhteiden ja epävirallisten lähteiden merkitystä tiedon jakamisessa. Erittäin hyödyllisinä tiedon jakamisen kannalta pidettiin usein myös intranetin työohjeita ja tiedotteita sekä sähköpostitse lähetettyjä työohjeita, molemmat saivat yli kymmenen

mainintaa hyödyllisinä tai erittäin hyödyllisinä tiedon jakamisen tapoina. Intranetin osalta yksi kriittinen maininta koski kyselyn aikana käytössä ollutta aihetunnistetta. Aihetunnisteen käytöstä oli sittemmin luovuttu.



Kuvio 9. Hyödylliset tiedon jakamisen tavat (luokkien osuudet maininnoista (n=55), asteikon arvot hyödyllinen ja erittäin hyödyllinen yhteenlaskettuina).

Kuvio 9 havainnollistaa myös, miten suuri osuus työtovereilla oli tietojen ja osaamisen jakamisessa työyhteisössä. Virallisista tiedonjakamisen tavoista taas intranet ja sähköposti koettiin laajemmin hyödyllisiksi kuin tiimipalaverissa ja muulla tavoin esimiehiltä ja johdolta saadut tiedot.

Yrityksessä oli lisätty ja kehitetty intranetin käyttöä sekä tiedottamisen että ohje- ja materiaalipankkina. Kyselyn tuloksista voi päätellä, että työntekijät käyttivät intranetiä apuna päivittäisissä työtehtävissään ja kokivat sen hyödylliseksi tiedonlähteeksi. Samoin sähköpostilla saadut työ- ja toimintaohjeet koettiin hyödyllisiksi.

Myös tiedottaminen ja osaamisen jakaminen tiimipalaverissa sekä muulla tavoin esimiehiltä ja johdolta saadut tiedot koettiin hyödyllisiksi, tosin mainintoja oli huomattavasti vähemmän kuin edellisissä luokissa. Yleiset koulutukset saivat vain kaksi mainintaa. Tämä johtui ainakin osittain varmasti siitä, että yleisiä koulutuksia oli yrityksessä vähennetty ja panostettu työn ohessa kokeneemmilta työtovereilta oppimiseen. Yrityksen yleisiä tiedotustilaisuuksia ei koettu hyödyllisiksi ja ne saivat

vain kolme mainintaa tiedon jakamisen tapoina. Tiedotustilaisuuksia järjestettiin suhteellisen harvoin eivätkä kaikki työntekijät pystyneet osallistumaan niihin. Tiedot olivat kuitenkin kaikkien saatavilla intranetissä ja toisinaan asioita käytiin läpi myös tiimipalavereissa. Yrityksessä oli siis pyritty huolehtimaan siitä, että tieto tavoittaa kaikki työntekijät jollakin tavoin.

Vastaukset avoimiin kysymyksiin tukevat yrityksen informaatiokulttuurista edellä muodostettua kuvaa. Vastauksissa korostui tiedon jakaminen etenkin tiimeissä ja työtovereiden välillä. Epävirallisten ja virallisten tiedonlähteiden osalta työtovereiden katsottiin olevan ylivoimaisesti hyödyllisimpiä tiedonlähteitä. Tiedon jakamisen tapojen osalta nousivat esille myös intranet ja sähköposti, joista intranet on virallinen kanava ja sähköpostikin osittain riippuen siitä, kenen kanssa sillä viestitään. Vastaukset tukivat siis tiedon virallisuuden osalta kuvaa, että työntekijät saivat tarvitsemansa tiedot virallisista lähteistä, mutta varmensivat ja täydensivät tietoja epävirallisista lähteistä. Puutteellisesta tiedolla ohjaamisesta taas kertoi se, että työntekijöillä oli puutteelliset tiedot siitä, kenen kanssa ja millä tavoin tietoa tai osaamista pitäisi jakaa. Lisäksi tietoa jakavat tahot eivät aina nähneet tarpeelliseksi jakaa tietoa, jonka työntekijät olisivat kokeneet tarpeelliseksi omalle työlleen.

## 6 TULOSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Alaluvussa 6.1 tarkastellaan, miten tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Luvussa 6.2 esitellään tutkimuksen yleiset johtopäätökset.

### 6.1 Tulosten yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, onko mahdollista tunnistaa palveluorganisaatiolle tyypillistä informaatiokulttuuria ja missä määrin organisaation informaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation tietokäytäntöihin. Tarkoituksena oli saada yleiskuva työntekijöiden näkemyksistä organisaation tiedonhallinnasta, ammatillisen tiedon jakamisesta ja tiedonkäytön tuloksista. Lisäksi pyrittiin tutkimaan, onko toimintakulttuurissa tai tietokäytännöissä eroja yrityksen eri tiimien välillä.

Informaatiokulttuurin käsitteen avulla voidaan jäsentää yrityksen työntekijöiden tietokäytäntöjä ja tehdä näkyväksi työyhteisössä tietoon liittyvien arvojen ja normien vaikutusta käytäntöihin. Choon et al. (2008) informaatiokulttuurin mallin avulla informaatiokulttuurin käsite voidaan tehdä mitattavaksi.

Tavoitteeseen pääsemiseksi tutkielmassa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Millaisia informaatiokulttuurin piirteitä (millaisia tietoon liittyviä arvoja ja normeja) tutkitavasta yrityksestä voidaan tunnistaa?
2. Miten informaatiokulttuuri vaikuttaa yrityksen tietokäytäntöihin: tiedonhankintaan ja tiedon jakamiseen sekä näkemyksiin tiedonkäytön hyödyistä?
3. Onko tietokäytännöissä havaittavissa eroja eri palvelutiimien välillä?

Analyysin perusteella yrityksen informaatiokulttuuria kuvasivat erityisesti tiedon eheys ja paikkansapitävyys, tiedon läpinäkyvyys ja tiedon jakaminen. Ennakointi eli proaktiivisuus, tiedon virallisuus ja tiedolla ohjaaminen eivät puolestaan olleet hallitsevia yrityksen informaatiokulttuurin piirteitä.

Tiedon eheys ja paikkansapitävyys näkyivät siinä, että tietoa ei pantattu eikä työyhteisössä jaettu tahallisesti epätarkkaa tietoa. Tietoa ei myöskään käytetty oman edun saamiseksi. Työntekijöiden käsitys oman toimintansa perimmäisistä tavoitteista oli kuitenkin puutteellinen. Näkemyksissä oli sekä tiimikohtaisia eroja että ero määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden välillä. Tiimikohtaisiin eroihin voi vaikuttaa se, että tehtävän kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa työtehtävän

muodostaessa vain osan laajemmasta prosessista. Eroa voisi selittää myös esimiesten ja johdon erilainen tapa jakaa työntekijöille tietoa työtehtävien merkityksestä. Määräaikaisten työntekijöiden käsitys oman toimintansa perimmäisistä tavoitteista saattoi olla puutteellinen sen vuoksi, että he olivat useimmiten olleet yrityksessä töissä lyhyemmän ajan kuin vakituiset työntekijät.

Tiedon läpinäkyvyyden osalta etenkin työntekijöiden kesken virheistä jaettiin tietoa avoimesti ja epäonnistumisista myös opittiin ja niistä saatua tietoa käytettiin toiminnan kehittämiseen. Tulosten perusteella esimiehet ja yksikön johto eivät kuitenkaan kaikissa tapauksissa rohkaisseet työntekijöitä avoimuuteen. Tämän kysymyksen osalta havaittiin ero teknisen tiimin ja muiden palvelutiimien välillä, mistä voidaan päätellä, että etenkin teknisessä tiimissä johto ei tukenut avoimuutta. Esimiesten ja johdon sitoutumisella on kuitenkin tärkeä osuus tiedon läpinäkyvyyden toteutumisessa, avoimuutta ei voi syntyä ilman johdon tukea.

Tulosten perusteella tiedon jakamisen piirre oli erittäin vahva yrityksen informaatiokulttuurissa. Tietoa jaettiin etenkin tiimien sisällä ja yrityksen sisäisesti. Työyhteisössä myös kysyttiin usein neuvoa ja lisätietoja laajalta joukolta työtovereita. Tiedon vilkasta jakamista työtovereiden välillä kuvaa myös se, että virallisista lähteistä saatua tietoa varmistettiin usein työtovereilta. Samoin työtovereilta saatu neuvonta ja perehdytys mainittiin useimmin erittäin hyödyllisenä tiedon jakamisen tapana.

Tiedolla ohjaamisen osalta yrityksessä oli jo tiedostettu tiedon merkitys resurssina ja tiedon jakaminen oli ainakin jossain määrin suunniteltua. Yrityksessä olisi kuitenkin pystyttävä lisäämään työntekijöiden hankkiman tiedon vaikutusta heidän toimintaansa. Puutteellisesta tiedolla ohjaamisesta kertoivat osaltaan myös esiin nostetut tiedon jakamisen esteet: työntekijöillä ei ollut tarpeeksi tietoa siitä, kenen kanssa ja millä tavoin tietoa pitäisi jakaa. Lisäksi tietoa jakavat tahot eivät aina kokeneet tarpeelliseksi jakaa tietoa, jonka työntekijät kuitenkin olisivat kokeneet tarpeelliseksi omalle työlleen.

Ennakoinnin eli proaktiivisuuden osalta tulokset osoittivat, että työntekijät eivät käyttäneet hankkimaansa tietoa alan kehityksestä yrityksen palveluiden ja prosessien parantamiseen. Tällä seikalla voi mahdollisesti olla yhteyttä tiedon läpinäkyvyyden osalta saatuun tulokseen siitä, että työntekijät kokivat, että heillä ei ollut tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnan perimmäisistä tavoitteista eikä tietoa

suunnitellusta kehityksestä jaettu työntekijöille ennakoon tai suunnitelmista keskusteltu työntekijöiden kanssa. Jos työntekijöillä olisi tietoa omien työtehtäviensä vaikutuksista yrityksessä laajemmin, voisi heillä olla myös paremmat edellytykset vaikuttaa yrityksen toiminnan tehostamiseen oman työnsä osalta.

Tiedon virallisuuden osalta analyysi osoitti, että työntekijät saivat tarvitsemansa tiedot virallisista lähteistä, mutta varmensivat ja täydensivät tietoja epävirallisista lähteistä. Virallisten lähteiden asemaa tuki myös se, että yrityksen informaatiokulttuurille tyypillisiksi piirteiksi todettiin tiedon eheys ja paikkansapitävyys sekä tiedon läpinäkyvyys. Avointen kysymysten vastauksissa korostui työtovereiden eli epävirallisten tiedonlähteiden merkitys jokapäiväisissä työtehtävissä, vaikka työtovereiden jälkeen useimmin mainitut tiedonlähteet olivatkin virallisista lähteistä intranetin tiedotteet ja ohjeet sekä sähköposti. Epävirallisten lähteiden asemaa tiedon varmistamisessa korosti myös tiedon jakamisen osalta havaittu korostunut työtovereiden ja tiimin jäsenten merkitys.

Choon (2013) informaatiokulttuurien nelikentän mukaan tarkasteltuna yrityksen informaatiokulttuuri painottui suhteisiin perustuvaan kulttuuriin, sillä hallitsevia piirteitä olivat tiedon jakaminen, tiedon läpinäkyvyys ja paikkansapitävyys. Suhteiden merkitystä korostivat myös sisäisten ja usein epävirallisten tiedonlähteiden tärkeä asema tiedon täydentäjinä sekä henkilöiden välisen vuorovaikutuksen painottaminen. Lisäksi informaatiokulttuurissa oli piirteitä sekä sääntöjä seuraavasta että tulossuuntautuneesta kulttuurista. Yrityksessä arvostettiin luotettavaa ja paikkansapitävää tietoa. Työntekijöitä ei kuitenkaan rohkaistu tietämyksen lisäämiseen asiakkaista ja yrityksen toimintaympäristöstä eikä yrityksessä hyödynnetty työntekijöiden tietämystä ja osaamista toiminnan kehittämisessä, vaan tietoa käytettiin lähinnä toiminnan tarkkailuun. Yrityksessä voitaisiin pohtia, tehostaisiko sen toimintaa, jos tiedonhankinnassa ja käytössä painotettaisiin enemmän tulossuuntautuneelle kulttuurille ominaista tietämyksen lisäämistä asiakkaista ja yrityksen toimintaympäristöstä kuin sääntöjä seuraavan kulttuurin mukaista toiminnan tarkkailua ja yhdenmukaistamista.

Yrityksen tietokäytännöissä kuvastui, mitkä informaatiokulttuurin piirteet olivat hallitsevia ja mitkä heikompia. Tiedonhallinnan osalta yrityksen informaatiokulttuuriin kuului tiedon vilkas jakaminen etenkin tiimien sisällä ja tiedon jakamiseksi yrityksessä oli määritelty myös muodollisia menettelytapoja. Tiedon jakaminen korosti myös tiedon läpinäkyvyyttä sekä tiedon eheyttä. Tietoa ei pantattu



eikä epätarkkaa tietoa välitetty. Kokeneempien työntekijöiden kannustaminen jakamaan osaamistaan kertoi osaltaan siitä, että tiedon jakaminen ja tiedon läpinäkyvyys olivat informaatiokulttuurin vahvoja piirteitä. Työtovereiden merkittävä asema tiedonlähteinä kertoi kuitenkin myös epävirallisten tiedonlähteiden tärkeästä asemasta tiedon varmistamisessa.

Yrityksen tasolla ei ollut virallista tietostrategiaa tai siitä ei tiedotettu riittävästi, koska työntekijät eivät tunteneet sitä. Lisäksi yrityksen toimintakulttuuri ei edistänyt tiedon jakamista eikä yrityksellä ollut järjestelmällisiä menettelytapoja tiedon keräämiseksi. Nämä seikat kertoivat siitä, että tiedolla ohjaaminen ja tiedon virallisuus eivät olleet vahvoja piirteitä yrityksen informaatiokulttuurissa. Havaintoja tietostrategian puutteellisuudesta tukivat myös näkemykset siitä, että toimijoilla ei ollut riittävästi tietoa siitä, ketkä organisaatiossa tarvitsevat mitäkin tietoa. Tiedolla ohjaamisen ja tiedon virallisuuden heikkous näkyivät mahdollisesti myös siinä, että virallista tietoa jouduttiin usein varmistamaan epävirallisista lähteistä.

Tiedon organisoinnin puutteet ja heikko saatavuus tukivat päätelmiä siitä, että tiedon virallisuus ja tiedolla ohjaaminen eivät olleet yrityksen informaatiokulttuurin hallitsevia piirteitä. Tiedon jakamista ja täten myös tiedon läpinäkyvyyden, eheyden ja paikkansapitävyyden säilyttämistä yritys edisti hyödyntämällä myös tietoteknisiä välineitä tiedon jakamisessa.

Tiedon jakaminen tunnistettiin välttämättömäksi edellytykseksi työtehtävien tekemiselle, mikä osaltaan korosti yrityksen informaatiokulttuurin piirteistä tiedon jakamista, tiedon läpinäkyvyyttä ja sen eheyttä ja paikkansapitävyyttä. Lisäksi vilkas tiedon jakaminen edisti myös sitä, että työntekijät tunnistivat työtehtäviin liittyvät ongelmat nopeasti ja löysivät niihin ratkaisut, vaikka tehtävät vaativat luoviakin ratkaisuja.

Tietokäytännöissä ei havaittu yleisesti merkittäviä eroja tiimien välillä, vaan tulokset vahvistivat kuvaa yrityksen informaatiokulttuurin hallitsevista piirteistä ja yleisistä tietokäytännöistä. Tiedonhallinnan osalta nousi esille, että joillakin ryhmillä tai tiimeillä mahdollisesti oli omia järjestelmällisiä menetelmiä tiedonhallintaan, tiedon keräämiseen ja jakamiseen, vaikka yrityksellä ei ollut yhteistä tietostrategiaa. Tiimeistä nousi myös yleisesti esille käsitys, että yrityksen toimintakulttuuri kokonaisuutena ei edistänyt tiedon jakamista, kun taas tiimin omassa toiminnassa tiedon jakamiseen kannustettiin. Enemmistö kaikista tiimeistä oli myös sitä mieltä, että kokeneita työntekijöitä

kannustettiin jakamaan osaamistaan. Tosin laskutustiimissä suurempi osuus vastaajista oli asiasta eri mieltä. Havaitut yksittäiset tiimikohtaiset poikkeamat vaatisivat vielä lisätutkimusta. Tiedonhallinnan osalta on painotettava, että myös tiimikohtaisessa tarkastelussa oli kaikkien tiimien osalta pääteltävissä, että yrityksellä ei ollut riittäviä muodollisen tiedonhallinnan menetelmiä tai työntekejiä ei ainakaan ollut riittävästi tietoa niistä.

Tiedon saatavuudenkaan osalta ei havaittu tiimien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja. Esiin nousseiden pienten eroavaisuuksien voidaan olettaa johtuvan ainakin osittain erilaisista työtehtävistä tiimien välillä ja myös tiimien sisällä. Kokonaisuutena vastaukset osoittivat kuitenkin, että kaikissa tiimeissä kaivattiin parannusta tiedon saatavuuteen ja organisointiin yrityksessä yleisesti. Tietoteknisiä välineitä käytettiin myös kaikissa tiimeissä tiedon jakamiseen, etenkin pikaviestiohjelma, sähköposti ja intranet koettiin hyödyllisiksi. Teknisissä työtehtävissä tietoteknisten välineiden käyttö tiedon jakamisessa oli kuitenkin jäänyt vähäisemmäksi, joten tällä osa-alueella toiminnassa olisi ollut vielä kehitettävää.

Tiedonkäytön hyötyjenkin osalta havaitut tiimikohtaiset aste-erot ongelmanratkaisun haasteellisudessa tai työtehtävien vaatimassa luovuudessa ja uusien ratkaisujen etsimisessä voidaan selittää tiimien erilaisilla työtehtävillä. Merkittävä tulos oli, että kaikissa tiimeissä vastaajien selkeä enemmistö oli sitä mieltä, että tiedon jakaminen oli erittäin tärkeä edellytys tehtävien suorittamiselle. Kaikki vastaajat myös katsoivat, että heidän työnsä hyödytti yritystä ainakin jossain määrin. Kaikissa tiimeissä oli myös yhtenäinen käsitys siitä, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman tiimin toimintaan olivat vähäiset.

Yleisesti ottaen havaitut tiimikohtaiset eroavaisuudet herättivät lisäkysymyksiä, joihin ei tämän tutkimuksen aineiston perusteella pystytty vastaamaan. Etenkin näkemyseroihin vaikuttaneita tekijöitä tulisi tarkastella lisää: johtuivatko erot erilaisista työtehtävistä, tiimin toiminta- tai johtamiskulttuurista vai muista tekijöistä. Erojen tarkempaan tutkimiseen tarvittaisiinkin jatkotutkimusta esimerkiksi yksityiskohtaisemman lomakekyselyn tai haastattelujen muodossa.

## 6.2 Johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että Choon et al. informaatiokulttuurin mallia voidaan soveltaa myös palveluorganisaation informaatiokulttuurin tarkasteluun. Palveluorganisaatio on tietointensiivinen organisaatio, koska tiedonhankinta ja jakaminen ovat välttämättömiä edellytyksiä työtehtävien suorittamiselle. Palveluorganisaatiossakin toiminnan laatu riippuu nykyisin paljolti siitä, että työntekijöillä on käytössään riittävä ja ajantasainen tieto työtehtävien hoitamiseen. Choon et al. malli nostaa esille informaatiokulttuurin olennaiset piirteet ja työyhteisön tietokäytännöt. Jotta tuloksia voidaan tulkitä mielekkäällä tavalla, tutkimuksen tekijän on kuitenkin tunnettava myös yrityksen toiminnan konteksti: toimintaympäristö, sidosryhmät, ydintoimintojen ja toimintaprosessien luonne ja organisaatorakenne.

Tulosten analyysi osoitti lisäksi, että vain kvantitatiivisilla menetelmillä tehty tutkimus oli liian suppea-alainen. Tuloksista nousi tämänkin tutkimuksen osalta useita tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi havaittujen tiimikohtaisten erojen syistä. Määrällisiä havaintoja olisikin ollut hyödyllistä täydentää tai syventää laadullisilla menetelmillä, esimerkiksi haastatteluilla. Avointen kysymysten vastaukset antoivat suuntaa sille, millaista lisätietoa haastatteluilla olisi voinut saada.

Informaatiokulttuurin piirteitä tarkastelemalla voitiin jäsentää yrityksen tietokäytäntöjä ja pystyttiin nostamaan esille niihin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Vilkas tiedon jakaminen oli välttämätön edellytys työtehtävien suorittamiselle. Tiedon jakaminen kertoi myös avoimesta ja aktiivisesta informaatiokulttuurista, joka edistää yrityksen sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Koska tiimien toimintakulttuuri edisti tiedon jakamista ja tietoa jaettiin erityisesti työtovereiden välillä sekä kokeneita työntekijöitä kannustettiin jakamaan tietämystään, syntyi vuorovaikutustilanteissa mahdollisuus myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljaisen, kokemuksen myötä karttuneen tiedon jakaminen ja siirtäminen työtovereille on usein haasteellista. Hiljainen tieto on kuitenkin merkittävä resurssi palveluorganisaatiossa ja kokeneiden työntekijöiden osaaminen olisi saatava hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

Työtovereiden merkittävä asema tiedonlähteinä kertoi kuitenkin myös siitä, että yrityksessä turvauttiin usein epävirallisiin tiedonlähteisiin virallisen tiedon varmistamiseksi. Samoin tiedolla ohjaa-

minen oli yrityksessä heikkoa. Analyysi osoitti, että yrityksen tiedonhallinnan käytännöt olivat puutteellisia. Yrityksestä puuttui muodollinen tietostrategia eikä yrityksen tasolla ollut järjestelmällisiä menettelytapoja tiedon keräämiseksi, vaikka tiedon jakamista edistettiin. Tiedonhallinnan puutteet olivat johtaneet ongelmiin myös tiedon saatavuudessa: tietoa ei ollut organisoitu riittävästi ja tietoja hyvistä käytännöistä tai osaajista oli myös vaikea löytää. Tämä johti myös siihen, että työntekijät eivät tieneet, ketkä tarvitsisivat mitään tietoa, jolloin tehtävien kannalta olennaista tietoa voi jäädä välittämättä. Puutteellinen tiedolla ohjaaminen voi olla syynä myös siihen, että työntekijät eivät käyttäneet osaamistaan täysimääräisesti yrityksen palveluiden tai prosessien kehittämiseen. Työntekijöiden tietämystä ja osaamista jäi siis tässäkin suhteessa hyödyntämättä. Grahn (2020) tunnisti tutkimuksessaan samankaltaisia puutteita tietojohdossa ja tiedon hyödyntämisessä sekä hiljaisen tiedon siirtymisessä kirjastoalalla, jossa perustyn voidaan katsoa olevan tietointensiivistä palvelutyötä. Olisikin mielenkiintoista tutkia, mitkä informaatiokulttuurin ja yleisemmän organisaatiokulttuurin piirteet vaikuttavat tiedonhallinnan kehittämiseen eri toimialojen julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa.

Informaatiokulttuurin huomioiminen voi helpottaa myös yrityksen tietokäytäntöjen kehittämistä. Kun informaatiokulttuurin olemassaolo tiedostetaan ja sen luonne on tiedossa, pystytään kehitys suunnittelemaan siten, että olemassa oleva informaatiokulttuuri tukee muutoksia. Jos olemassa oleva kulttuuri on muutosten vastainen, voivat uudet toimintatavat tai välineet jäädä hyödyntämättä. Muutoksen omaksumiseen vaikuttavat toki myös muut seikat, kuten johdon sitoutuminen, joka on välttämätön edellytys kulttuurin ja tietokäytäntöjen muuttamiselle.

Tiedon jakaminen erityisesti lähimpien työtovereiden ja tiimin kanssa oli erittäin merkittävässä asemassa yrityksen informaatiokulttuurissa. Tämä voi olla palveluorganisaatiolle tyypillinen piirre, johon vaikuttavat nopeat muutokset toimintaympäristössä ja työtehtävissä. Työtehtävistä suoriutuminen edellyttää ajantasaisen tiedon saamista nopeasti. Samankaltaisen havainnon tiedon jakamisen ja avoimuuden merkityksestä teki Salminen (2015) tutkimuksessaan julkishallinnon organisaation informaatiokulttuurista. Salmisen mukaan piirre voisi olla tyypillinen suomalaisessa kulttuurissa tai johtua siitä, että tutkimukseen osallistui paljon ns. suorittavan työn tekijöitä. Tiedon jakamisen merkitys todennäköisesti korostuu nopeatempoisessa suorittavassa työssä, jollaista teki tämänkin tutkimuksen osallistujista suurin osa. Kuten tässäkin tutkimuksessa, Salmisenkin tutkimuksessa

nousi esille se, että suorittavaa työtä tekevät kokivat tarvitsevansa tietoa työssään samalla tavoin kuin asiantuntijatehtävissä työskentelevät. Tulokset osoittavat tiedon merkityksen ja tiedonhallinnan tärkeyden tehokkaan toiminnan edellytyksinä myös palveluorganisaatiossa.

Tutkimus antoi vain yleistasoisen kuvan yrityksen informaatiokulttuurin piirteistä. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä yhdistäen voitaisiin jatkotutkimuksessa täydentää ja syventää kuvaa tyyppillisen palveluorganisaation informaatiokulttuurista. Menetelmän käyttöä voisi myös laajentaa eri aloille, jolloin saataisiin lisätietoa sen soveltuvuudesta erityyppisiin organisaatioihin. Lisäksi palveluorganisaation informaatiokulttuurin tutkimus hyötyisi suuremmalla aineistolla tehdyistä tutkimuksista. Choon et al. mallin avulla informaatiokulttuuri on tehty mitattavaksi ja sen avulla voidaan kuvata relevantteja informaatiokulttuurin piirteitä. Mallia olisi kuitenkin myös mahdollista tarkastella ja kehittää, kun sitä käytettäisiin useammissa tutkimuksissa.

Tämän tutkimuksen kohteena olleen organisaation osalta olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin edellytyksiä hiljaisen tiedon jakamiseen palveluorganisaatiossa ja työyhteisön merkitystä tiedon jakamisen kontekstina sekä informaatiokulttuurin ja yleisen organisaatiokulttuurin välistä suhdetta.

# LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Abrahamson, D. E., & Goodman-Delahunty, J. (2013). The impact of organizational information culture on information use outcomes in policing: an exploratory study. *Information Research*, 18(4).
- Bergeron, P., Heaton, L., Choo, C. W., Detlor, B., Bouchard, D., & Paquette, S. (2007). Knowledge and information management practices in knowledge-intensive organizations: A case study of a Québec public organization. In Conference proceedings of the Canadian Association for Information Sciences.
- Chatman, E. A. (2000). Framing social life in theory and research. *The New Review of Information Behaviour Research*, 1(December), 3-17.
- Choo, C.W. (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press: New York.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
- Choo, C. W., Furness, C., Paquette, S., Van Den Berg, H., Detlor, B., Bergeron, P., & Heaton, L. (2006). Working with information: information management and culture in a professional services organization. *Journal of Information Science*, 32(6), 491-510.
- Choo, C. W., Bergeron, P., Detlor, B., & Heaton, L. (2008). Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(5), 792-804.
- Curry, A., & Moore, C. (2003). Assessing information culture: an exploratory model. *International Journal of Information Management*, 23(2), 91-110.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1997). *Information ecology : mastering the information and knowledge environment* . New York: Oxford University Press.
- Eckert, C., Clarkson, P. & Stacey, M. (2001). Information flow in engineering companies: Problems and their causes. International Conference on Engineering Design: Design Management – Process and Information Issues (ICED'01), 21-23 Aug 2001, Glasgow, UK.
- Ginman, M. (1993). Why do companies need a positive information culture. Teoksessa M. Ginman (Toim.), *Information culture and information use. Meddelanden från ekonomis-vetenskapliga*

*fakulteten vid Åbo akademi ser. A:404, 1-10.* Turku: Åbo Akademi University Department of Library and Information Science.

- Grahn, J. (2020). *Päämääränä väline?: Tilastojen käytön ja vaikuttavuuden arvioinnin tulkitsemisen osana tietojohdantamista yleisissä kirjastoissa*. Pro gradu -tutkielma. Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta, Tampereen yliopisto. Haettu 1.10.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004083161>
- Grönfors, M. (2007). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa J. Aaltola ja R. Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Holopainen, M., & Pulkkinen, P. (2002). *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki, WSOY.
- Kirk, J. (2002). *Theorising information use: managers and their work* (Doctoral dissertation, University of Technology, Sydney). Haettu 19.10.2015 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10453/20160>
- Marchand, D. A., Rollins, J. D., & Kettinger, W. J. (2001). *Information Orientation: The Link to Business Performance*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation* . New York: Oxford University Press.
- Salminen, H. M. (2015). *Informaatiokulttuurin elementit organisaatiossa - Puolustushallinnon rakennuslaitos*. Pro gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto. Haettu 25.10.2015 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506261862>
- Savolainen, R. (2014). ITIS21 Johdanto tietokäytäntöjen tutkimukseen. Luento. Informaatiotieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.
- Talja, S. (2014). Tietokäyttäytymisen tutkimus ja tietokäytäntöjen tutkimus: jatkumo vai murros? Haettu 23.8.2020 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/48075/13908>
- Talja, S., & Nyce, J.M. (2015). The problem with problematic situations: differences between practices, tasks and situations as units of analysis. *Library & Information Science Research* 37(1), 61-67.
- Valli, R. (2007). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola ja R. Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Widén-Wulff, G. (2001). *Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen : en kvalitativ studie i finländska försäkringsbolag*. Åbo: Åbo Akademis förlag.
- Widén-Wulff, G. (2007). **Challenges of knowledge sharing in practice : a social approach**. Oxford: Chandos.
- Widén-Wulff, G., & Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of information science*, 30(5), 448-458.
- Wilson, T. D. & Savolainen, R. (2009). The behaviour/practice debate: a discussion prompted by Tom Wilson's review of Reijo Savolainen's Everyday information practices: a social phenomenological perspective. *Information Research*, 14(2). Haettu 29.8.2020 osoitteesta <http://informationr.net/ir/14-2/paper403.html>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2003). Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto: Hypoteesien testaus. Haettu 21.9.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>



# LIITE 1. SAATESÄHKÖPOSTIT JA KYSELYLOMAKE

Kutsu vastaamaan kyselyyn 30.5.2016:

## **Tervetuloa vastaamaan kyselyyn yrityksen informaatiokulttuurista**

Hei!

Opiskelen informaatiotutkimusta Tampereen yliopistossa ja teen pro gradu -tutkielmaa palveluorganisaation informaatiokulttuurista. Tutkielmaa varten selvitän verkkokyselyllä yrityksen informaatiokulttuuria eli tiedon jakamiseen ja käyttöön liittyviä asenteita, arvoja ja toimintatapoja.

Jokainen vastaus on arvokas! On tärkeää saada mahdollisimman kattava kuva tiedon jakamisesta ja käytöstä eri tiimeissä ja yrityksessä yleensä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkimustuloksista. Tutkimuksessa ei mainita yritystä nimeltä.

Kysely on avoinna 13.6.2016 saakka. Aikaa vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Vastaajien kesken arvotaan kahden Finnkinon elokuvalipun paketti ja karkkipalkintoja.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselystä tai tutkimuksesta, käy juttelemassa tai ota yhteyttä Lyncillä 6.6. alkaen. Sitä ennen minut tavoittaa sähköpostilla: [katri.sarta@yritys.fi](mailto:katri.sarta@yritys.fi).

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä: <https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/17208/lomake.html>

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Tutkimusterveisin

Katri Sarta

Muistutusviesti 6.6.2016:

## **Vielä ehdit vastaamaan kyselyyn yrityksen informaatiokulttuurista**

Hei,

Opiskelen informaatiotutkimusta Tampereen yliopistossa. Lopputyötäni varten kartoitan verkkokyselyllä yrityksen informaatiokulttuuria eli tiedon jakamiseen ja käyttöön liittyviä asenteita, arvoja ja toimintatapoja.

Kysely on avoinna 13.6.2016 saakka. Aikaa vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Jos et ole vielä vastannut kyselyyn, käythän täyttämässä lomakkeen. Jokainen vastaus on tutkimuksen kannalta tärkeä! Voit myös halutessasi osallistua kahden Finnkinon elokuvalipun pakettin ja karkkipalkintojen arvontaan.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä: <https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/17208/lomake.html>

Kaikki vastaukset ovat arvokkaita, koska on tärkeää saada mahdollisimman kattava kuva tiedon jakamisesta ja käytöstä eri tiimeissä ja yrityksessä yleensä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkimustuloksista. Tutkimuksessa ei mainita yritystä nimeltä.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselystä, arvontaan osallistumisesta tai tutkimuksesta, käy juttelemassa tai ota yhteyttä Lyncillä tai sähköpostilla: [katri.sarta@yritys.fi](mailto:katri.sarta@yritys.fi).

Suuret kiitokset myös kaikille jo vastanneille!

Tutkimusterveisin

Katri Sarta

# KYSELYLOMAKE

## Informaatiokulttuuri yrityksessä

### Taustatiedot

Ikäni

≤20 vuotta

21-30 vuotta

31-40 vuotta

41-50 vuotta

51-60 vuotta

yli 60 vuotta

Sukupuoleni

Nainen

Mies

Tiimini

Palvelutiimi 1

Palvelutiimi 2

Palvelutiimi 3

Palvelutiimi 4

Muu

Työsuhteen laatu

Määräaikainen

Vakituisen

Vuokratyösuhte

Työsuhteen kesto (Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä ja sen edeltäjissä?)

Alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

yli 15 vuotta

Tehtäväni

Toimihenkilö

Palveluvastaava

Esimies/Johto

Koulutukseni

Perus- tai kansakoulu

Ylioppilas

Ammattitutkinto

Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

Muu

## Arvot ja toimintatavat

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jossain määrin eri mieltä
- 3 En samaa enkä eri mieltä
- 4 Jossain määrin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä kyselyssä niitä ihmisiä, joiden kanssa työskentelet säännöllisesti.

### Tiedon eheys ja paikkansapitävyys

Työntekijät tietävät työtehtävänsä, mutta eivät tunne oman toimintansa perimmäisiä tavoitteita.  
Työyhteisössäni on tavallista jakaa tietoa jo tehtyjen päätösten taustasta.  
Työyhteisöni jäsenille on tavallista pantata tietoa itsellään.  
Työyhteisössäni on tavallista käyttää tietoa oman edun saamiseksi.  
Työyhteisössäni on tavallista välittää tietoisesti epätarkkaa tietoa.

### Tiedon läpinäkyvyys

Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen.  
Työtoverini jakavat avoimesti tietoa virheistä ja epäonnistumisista.  
Työtoverini hyödyntävät tietoa virheistä ja epäonnistumisista käsitelläkseen ongelmia rakentavasti.

### Tiedon jakaminen

Jaan usein tietoa tiimini jäsenten kanssa.  
Jaan usein tietoa muiden kuin tiimiini kuuluvien henkilöiden kanssa.  
Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään neuvoa ja lisätietoja.  
Jaan usein tietoa asiakkaiden (tai muiden yrityksen ulkopuolisten henkilöiden) kanssa.  
Jaan usein tietoa yrityksen yhteistyökumppanien edustajien kanssa.

### Ennakointi (proaktiivisuus)

Etsin aktiivisesti tietoa työhöni liittyvistä yrityksen ulkopuolisista muutoksista ja alan kehityksestä.  
Käytän tietoa pystyäkseni vastaamaan yrityksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen.  
Käytän tietoa luodakseni tai parantaakseni yrityksen palveluja ja prosesseja.

Virallisia tiedonlähteitä ovat esimerkiksi muistiot, raportit, ohjeet tai tiedotteet, epävirallisia lähteitä taas esimerkiksi työtoverit.

### Tiedon virallisuus

Luotan epävirallisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin.  
Käytän paljon epävirallisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat luotettavia.  
Käytän epävirallisia tiedonlähteitä virallisista lähteistä saamieni tietojen varmentamiseen ja niiden laadun parantamiseen.

Tiedolla ohjaaminen

Saan tietoa yrityksen toiminnan tuloksista.

Tietämykseni yrityksen toiminnan tuloksista vaikuttaa työskentelyyni.

Tieto on välttämätöntä yrityksen toiminnalle ja suorituskyvylle.

Yrityksessä tietoa jaetaan vain sen verran kuin se katsotaan tarpeelliseksi.

## **Tiedonhallinta**

Tiedonhallinta

Yrityksellä on virallinen toimintatapa tai strategia tiedon ja osaamisen hallintaan.

Yrityksen toimintakulttuuri pyrkii edistämään tiedon jakamista.

Tiimini toimintakulttuuri pyrkii edistämään tiedon jakamista.

Yrityksessä on muodolliset menettelytavat tiedon keräämiseksi.

Yrityksessä on muodolliset menettelytavat tiedon jakamiseksi.

Kokeneita työntekijöitä kannustetaan jakamaan tietoaan ja osaamistaan uusien tai vähemmän kokeneiden työntekijöiden kanssa.

Yrityksessä käytetään mentorointia ja työssäoppimista välineinä osaamisen jakamisessa.

Tiedon saatavuus

Tieto on helposti saatavilla ja järjestetty niin, että minun on helppo löytää etsimäni.

Yrityksessä on helppo löytää tietoja hyvistä käytännöistä, virheistä oppimisesta ja eri asioiden osaajista.

Yritys hyödyntää tietoteknisiä välineitä helpottaakseen tiedon jakamista.

## **Tiedonkäytön hyödyt**

Tunnistan työtehtäviini liittyvät ongelmat nopeasti ja löydän niihin ratkaisut.

Työtehtäväni vaativat uusia, luovia ideoita ja ratkaisuja.

Työni hyödyttää yritystä.

Pystyn vaikuttamaan siihen, mitä tiimissäni tapahtuu.

Tiedon jakaminen on erittäin tärkeä edellytys työtehtävieni tekemiselle.

**Alla oleviin avoimiin kysymyksiin voit vastata vapaasti omin sanoin. Vastausten pituutta ei ole rajoitettu.**

Mitkä ovat suurimmat kannusteet tiedon ja osaamisen jakamiselle?

Entä mitkä ovat suurimmat esteet tiedon ja osaamisen jakamiselle?

Mainitse vähintään yksi ja korkeintaan kolme tärkeintä tiedonlähdettä, joita käytät jokapäiväisessä työssäsi.

Mainitse yrityksessä tiedon jakamiseen käytettyjä virallisia ja epävirallisia tapoja ja arvioi, kuinka hyödyllisiä ne ovat sinulle (asteikolla ei iinkaan hyödyllinen (1) – erittäin hyödyllinen (5))

**Kiitos vastauksistasi!**

## LIITE 2. INFORMAATIOKULTTUURIN PIIRTEET

Liitteen taulukoissa muuttujan käänteinen asteikko on merkitty (-).

### Tiedon eheys ja paikkansapitävyys

Taulukko 1. Työntekijät tietävät työtehtävänsä mutta eivät tunne oman toimintansa perimmäisiä tavoitteita (-), jakauma tiimeittäin. (p=0,109)

Palvelutiimi	2	3	4	5	Yhteensä
Laskutustiimi	3	0	3	0	6
Tekninen tiimi	2	2	1	3	8
Taustatyötiimi	3	4	1	0	8
Asiakastiimi	5	1	1	3	10
Yhteensä	13	7	6	6	32

Taulukko 2. Vakituudessa ja määräaikaaisessa työsuhteessa olevien vastaajien määrä tiimeittäin (n=32).

Palvelutiimi	Vakituinen	Määräaikainen	Yhteensä
Laskutustiimi	5	1	6
Tekninen tiimi	7	1	8
Taustatyötiimi	6	2	8
Asiakastiimi	5	5	10
Yhteensä	23	9	32

Taulukko 3. Työyhteisöni jäsenille on tavallista pantata tietoa itsellään (n=33). (-)

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	2	6
2	9	27
3	3	9
4	15	46
5	4	12
Yhteensä	33	100

Taulukko 4. Työyhteisössäni on tavallista käyttää tietoa oman edun saamiseksi (n=33). (-)

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	2	6
2	4	12
3	9	27
4	9	27
5	9	27
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 5. Työyhteisössäni on tavallista välittää tietoisesti epätarkkaa tietoa (n=33). (-)

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	2	6
2	3	9
3	3	9
4	13	39
5	12	36
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

## Tiedon jakaminen

Taulukko 6. Jaan usein tietoa asiakkaiden (tai muiden yrityksen ulkopuolisten henkilöiden) kanssa (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	1	3
2	7	21
3	10	30
4	12	36
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 7. Jaan usein tietoa yrityksen yhteistyökumppanien edustajien kanssa (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	7	21
2	5	15
3	10	30
4	8	24
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

## Tiedon virallisuus

Taulukko 8. Luotan epävirallisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	5	15
2	15	46
3	6	18
4	7	21
5	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 9. Käytän paljon epävirallisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat luotettavia (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	4	12
2	13	39
3	6	18
4	7	21
5	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 10. Käytän epävirallisia tiedonlähteitä virallisista lähteistä saamieni tietojen varmentamiseen ja niiden laadun parantamiseen (n=32).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	3	9
2	7	22
3	4	13
4	14	44
5	4	13
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

## Vastausten jakauma tiedon virallisuutta koskeviin kysymyksiin suhteessa työsuhteen kestoon

Taulukko 11. Käytän paljon epävirallisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat luotettavia, työsuhteen kesto (p=0,228).

Työsuhteen kesto	1	2	3	4	5	Yhteensä
0-5 vuotta	0	3	3	5	2	13
6-10 vuotta	2	8	2	1	1	14
yli 10 vuotta	2	2	1	1	0	6
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>33</b>

Taulukko 12. Käytän epävirallisia tiedonlähteitä virallisista lähteistä saamieni tietojen varmentamiseen ja niiden laadun parantamiseen, työsuhteen kesto (p=0,201).

<b>Työsuhteen kesto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>0-5 vuotta</b>	0	1	1	9	2	13
<b>6-10 vuotta</b>	2	4	1	4	2	13
<b>yli 10 vuotta</b>	1	2	2	1	0	6
<b>Yhteensä</b>	3	7	4	14	4	32

## Tiedolla ohjaaminen

Taulukko 13. Saan tietoa yrityksen toiminnan tuloksista.

<b>Vastausvaihtoehto</b>	<b>Lukumäärä</b>	<b>Osuus (%)</b>
<b>1</b>	1	3
<b>2</b>	9	27
<b>3</b>	3	9
<b>4</b>	14	42
<b>5</b>	6	18
<b>Yhteensä</b>	33	100

Taulukko 14. Tietämykseni yrityksen toiminnan tuloksista vaikuttaa työskentelyyni.

<b>Vastausvaihtoehto</b>	<b>Lukumäärä</b>	<b>Osuus (%)</b>
<b>1</b>	4	12
<b>2</b>	8	24
<b>3</b>	5	15
<b>4</b>	10	30
<b>5</b>	6	18
<b>Yhteensä</b>	33	100

Taulukko 15. Yrityksessä tietoa jaetaan vain sen verran kuin se katsotaan tarpeelliseksi (-) (n=33).

<b>Vastausvaihtoehto</b>	<b>Lukumäärä</b>	<b>Osuus (%)</b>
<b>1</b>	10	30
<b>2</b>	13	39
<b>3</b>	5	15
<b>4</b>	4	12
<b>5</b>	1	3
<b>Yhteensä</b>	33	100



## LIITE 3. TIEDONKÄYTÖN HYÖDYT

### Tiedonhallinta

Taulukko 1. Yrityksessä on muodolliset menettelytavat tiedon keräämiseksi (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	1	3
2	6	18
3	17	52
4	8	24
5	1	3
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 2. Yrityksessä on muodolliset menettelytavat tiedon jakamiseksi (n=32).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	1	3
2	4	13
3	10	31
4	15	47
5	2	6
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Taulukko 3. Yrityksessä käytetään mentorointia ja työssäoppimista välineinä osaamisen jakamisessa (n=32).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	2	6
2	4	13
3	10	31
4	8	25
5	8	25
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

## Tiedonkäytön hyödyt

Taulukko 4. Tunnistan työtehtäviini liittyvät ongelmat nopeasti ja löydän niihin ratkaisut (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	0	0
2	2	6
3	6	18
4	18	55
5	7	21
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 5. Työtehtäväni vaativat uusia, luovia ideoita ja ratkaisuja (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
1	1	3
2	4	12
3	7	21
4	13	39
5	8	24
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Taulukko 6. Työni hyödyttää yritystä (n=33).

Vastausvaihtoehto	Lukumäärä	Osuus (%)
4	18	54,5
5	15	45,5
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>